

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E  
COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA**

# **Impacto da Gestão pela Qualidade Total na Estrutura Organizacional**

**Autor : Alessandra Maria Leão Parreira Martins  
Orientador: Prof. Dr. Eugênio José Zoqui**

Curso: Mestrado em Qualidade

Dissertação de mestrado apresentada à comissão de Pós Graduação do Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, como requisito para obtenção do título de Mestre em Qualidade.

Campinas, 1999  
S.P. - Brasil

# Impacto da Gestão pela Qualidade Total na Estrutura Organizacional

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação corrigida e defendida por Alessandra Maria Leão Parreira Martins e aprovada pela comissão julgadora.

Campinas, 10 de novembro de 1999.



Prof. Dr. Eugênio José Zoqui  
Orientador

Banca Examinadora:

- 1 - Prof. Dr. Ademir José Petenate
- 2 - Prof. Dr. Paulo Corrêa Lima
- 3 - Prof. Dr. Eugênio José Zoqui

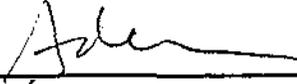
Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em Qualidade.

Dissertação de Mestrado defendida em 10 de novembro de 1999 e aprovada  
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



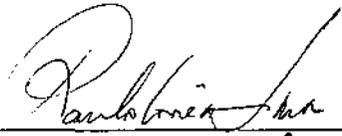
---

Prof (a). Dr (a). ~~EUGÊNIO JOSÉ ZOQUI~~



---

Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE



---

Prof (a). Dr (a). PAULO CORRÊA LIMA

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Martins, Alessandra Maria Leão Parreira

M366i Impacto da gestão pela qualidade total na estrutura organizacional /  
Alessandra Maria Leão Parreira Martins – Campinas, [S.P. :s.n.], 1999.

Orientador : Eugênio José Zoqui

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de  
Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Gestão de qualidade total. 2. Gestão de negócios. 3. Gestão de  
empresas. 4. Recursos humanos - Administração. I. Zoqui, Eugênio José. II.  
Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e  
Computação Científica. III. Título.

## Resumo

Martins, Alessandra Maria Leão Parreira, *Impacto da Gestão pela Qualidade Total na Estrutura Organizacional*, Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, 1999.146 p. Dissertação (Mestrado).

A Qualidade Total pode ser compreendida como uma filosofia e um conjunto de práticas de gestão que tem como princípio a satisfação das necessidades do cliente através de um processo de melhoria contínua, e vem ao longo dos anos apontando novas formas de conduzir as organizações em mercados competitivos. Para que os pressupostos da Gestão da Qualidade Total sejam desdobrados, faz-se necessário a efetivação de interferências na estrutura organizacional. As estruturas organizacionais, por sua vez, possuem características diferenciadas, que convergem entre si, facilitando seu estudo através de configurações arquetípicas. Assim sendo, o presente trabalho realizou, através de uma análise crítica, a intervenção da Gestão da Qualidade Total nas diversas configurações estruturais visando identificar em cada uma, as características favoráveis ou contrárias à filosofia, aos pressupostos e às práticas da Gestão da Qualidade Total.

**Palavras-chave:** Gestão, Qualidade, Estrutura, Burocracia, Adhocracia, Organizações, Recursos Humanos

## Abstract

Martins, Alessandra Maria Leão Parreira, *Impact of the Total Quality Management in the Organizational Structure*, Campinas, Mathematics, Statistics and Scientific Computation Institute, State University of Campinas, 1999. 146p. Dissertation (Master Science Degree).

The Total Quality can be understood as a philosophy and a group of management practices that have as principle the satisfaction of the customer's needs through a process of continuous improvement, and it comes along the years pointing out new forms of conducting organizations in competitive markets. To deployed the assumptions of the Total Quality Management, the accomplishment of interferences in the organizational structure is necessary. These organizational structures, for their time, have differentiated characteristics that converge to each other, facilitating their study through archetype configurations. Consequently, the present work accomplished, through a critical analysis, the intervention of the Total Quality Management in the various structural configurations seeking to identify in each one, the favorable or contrary characteristics to the philosophy, to the assumptions and the practices of the Total Quality Management.

**Key-words:** Management, Quality, Structure, Bureaucracy, Adhocracy, Organizations, Human Resources

*Para Edson, meu cúmplice.*

*Para Giuliano, minha razão de existir.*

*Para meus pais Parreira e Regina, pela vida.*

## Agradecimentos

Chegar ao fim de um trabalho como esse não é uma tarefa tão simples. Principalmente para pessoas como eu que buscam sempre compreender os diversos fenômenos do mundo através de pensadores e autores das mais diversas linhas e ciências, numa época em que qualquer informação é facilmente acessada. Muitas vezes me vi perdida entre livros, artigos, revistas e *sites* da *internet*, com definições e descrições que faziam sentido mas pareciam desconexas entre si. Restou-me somente paciência e determinação para aguardar o momento de encaixá-las e montar o “quebra-cabeça”.

Nesse caminho, muitas pessoas me ajudaram, considerando eventuais falhas de memória, gostaria de agradecer algumas delas.

Ao meu querido Edson, pelo carinho e apoio incondicional . Meu filho Giuliano que tanto privou seu tempo para que eu chegasse ao fim dessa etapa da minha vida.

A meu prezado amigo e professor Sidnei Ragazi, por ter me ajudado a encontrar o caminho. A meu caro amigo e parceiro Kleber Hartung pelo apoio e paciência em ler, reler e recomendar sábias contribuições, e principalmente por não me deixar esmorecer quando as barreiras pareciam intransponíveis.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eugênio J. Zoqui, por ter “adotado” minhas idéias dispersas e me ajudado a estruturar esse trabalho, ensinando-me a arte da simplicidade e objetividade. Ao Prof. Dr. Ademir J. Petenati, por acreditar no meu trabalho.

Aos meus alunos que me fazem manter sempre acesa a chama da procura por novas idéias e ser uma eterna aprendiz.

E finalmente, aos meus pais Parreira e Regina por me ensinarem que o maior patrimônio do ser humano é o conhecimento.

## Epígrafe

*“Uma noite quatro rabinos receberam a visita de um anjo que os acordou e os levou para a Sétima Abóboda do Sétimo Céu. Ali eles contemplaram o Paraíso.*

*De volta à Terra, um rabino, depois de ver tanto esplendor , enlouqueceu e passou a perambular espumando de raiva até o final de seus dias. O segundo rabino teve uma atitude extremamente apática e afirmava para si: “- Ah, isso foi só um sonho, nada aconteceu de verdade!”. O terceiro rabino falava incessantemente no que havia visto, demonstrando sua total obsessão. Ele pregava e não parava de falar em detalhes o que havia visto e no que tudo aquilo significava.... e dessa forma ele se perdeu e traiu sua fé. O quarto rabino, pegou um papel e uma flauta, sentou-se junto à janela e começou a compor uma canção atrás da outra elogiando o anoitecer, o amanhecer, o vigor de sua família, o alimento, as estrelas do céu, e como tudo aquilo poderia fazer com que a vida , aqui na Terra fosse melhor .Daí em diante passou a viver melhor.”*

*Clarissa Pinkola Estés*

*"Somos prisioneiros de estruturas cuja existência desconhecemos. Ao aprendermos a ver as estruturas dentro das quais operamos, entramos no processo de nos libertarmos das forças que não conseguíamos ver e adquirimos a habilidade de trabalhar com elas e modificá-las.*

*Uma das conclusões mais importantes no campo do raciocínio sistêmico é que determinados padrões de estruturas estão sempre se repetindo. Esses arquétipos de sistemas ou estruturas genéricas são fundamentais para se aprender a ver estruturas na vida organizacional, e indicam principalmente que nem todos os problemas administrativos são únicos.*

*Os arquétipos têm por finalidade recondicionar nossa percepção tornam-nos capazes de ver as estruturas em questão e localizar as áreas de alavancagem."*

*Peter Senge*

# Índice Geral

Resumo	1
Abstract	2
Agradecimentos	4
Epígrafe	5
Índice Geral	7
Índice de Figuras	10
Índice de Tabelas	11
Índice de Quadros	12
1 – Introdução	13
1.1 - O cenário mundial	13
1.2 - Importância do Estudo	15
1.3 - Pressupostos e Objetivos da Dissertação	16
1.4 - Estrutura do Trabalho	17
Capítulo 2 - A Qualidade Total e a Administração Tradicional	19
2.1 - A Gestão da Qualidade Total	20
2.2 - Implementação da Gestão pela Qualidade Total	23

2.3 - Administração Tradicional	24
2.4 - Escolas de Administração	27
2.4.1 - Administração Científica	27
2.4.2 - Relações Humanas	29
2.4.3 - Administração Burocrática	31
2.4.4 - Modelo Sistêmico de Administração	32
2.5 - Herança Atuais da Administração Tradicional	34
<b>Capítulo 3- Gestão da Qualidade nas Organizações</b>	<b>36</b>
3.1 - Um enfoque conceitual e prático do TQM	37
3.2 - Intervenções do TQM	40
3.3 - A Gestão da Qualidade Total na Prática	42
3.4 - Deduções do Trabalho	45
<b>Capítulo 4 - Considerações básicas sobre o estudo da estrutura organizacional</b>	<b>47</b>
4.1 - Breve retrospectiva histórica	47
4.2 - Estrutura Organizacional	49
4.3 - Componentes da Estrutura Organizacional	50
4.3.1 - A organização em cinco partes	51
4.3.2 - Mecanismos de Coordenação	55
4.3.3 - Parâmetros para delinear	57
4.3.4 - Fatores Situacionais	63
4.4 - O modelo das cinco configurações	67
<b>Capítulo 5 - As cinco configurações</b>	<b>71</b>
5.1 - Organizações com Estrutura simples	71
5.1.1 - Ambiente favorável à Estrutura Simples	73
5.1.2 - Comportamentos associados a Estrutura Simples	74
5.2 - Organização com estrutura Burocrática Mecanizada	76
5.2.1 - Ambiente favorável à Burocracia Mecanizada	82
5.2.2 - Comportamentos associados a Burocracia Mecanizada	83
5.3 - Organização com estrutura Burocrática Profissional	86
5.3.1 - Ambiente favorável à Burocracia Profissional	92
5.3.2 - Comportamentos associados a Burocracia Profissional	94
5.4 - Organizações com Estrutura Divisionalizada	96
5.4.1 - Ambiente favorável à Estrutura Divisionalizada	103
5.4.2 - Comportamentos associados à Estrutura Divisionalizada	106

<b>5.5 - Organizações com Estrutura Adhocrática</b>	<b>107</b>
5.5.1 – Ambiente favorável à Estrutura Adhocrática	113
5.5.2 – Comportamentos relacionados a estrutura Adhocrática	114
<b>Capítulo 6 – O Impacto do TQM na Estrutura das Organizações</b>	<b>116</b>
<b>6.1 – Intervenções do TQM nas Organizações com Estrutura Simples</b>	<b>117</b>
6.1.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes	117
6.1.2- Criação de Parceria com fornecedores	118
6.1.3-Utilização de Times inter-funcionais	119
6.1.4- Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem	120
6.1.5- Aprendizado organizacional	121
<b>6.2 -Intervenções nas Burocracias Mecanizadas</b>	<b>122</b>
6.2.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes	122
6.2.2 - Criação de Parceria com fornecedores	124
6.2.3- Utilização de Times inter-funcionais	125
6.2.4 - Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem	126
6.2.5 - Aprendizado organizacional	127
<b>6.3- Intervenções nas Burocracias Profissionais</b>	<b>128</b>
6.3.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes	128
6.3.2 - Criação de Parceria com Fornecedores	129
6.3.3-Utilização de Times inter-funcionais	130
6.3.4- Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem	130
6.3.5 - Aprendizado organizacional	131
<b>6.4 – Intervenções nas Organizações Divisionalizadas</b>	<b>132</b>
6.4.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes	132
6.4.2 - Criação de Parceria com fornecedores	133
6.4.3 -Utilização de Times inter-funcionais	133
6.4.4 - Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem	134
6.4.5 - Aprendizado organizacional	135
<b>6.5 – Intervenções nas Adhocracias</b>	<b>136</b>
6.5.1- Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes	136
6.5.2 - Criação de Parceria com fornecedores	137
6.5.3 -Utilização de Times inter-funcionais	137
6.5.4 - Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem	138
6.5.5- Aprendizado organizacional	139
<b>6.6 – Comparação Final</b>	<b>139</b>
<b>7 – Conclusões Gerais</b>	<b>141</b>
7.1- Conclusões Gerais	141
7.2- Sugestões para Estudos Posteriores	143
<b>Bibliografia</b>	<b>144</b>

## **Índice de Figuras**

2.1- Conceitos fundamentais da Qualidade	23
4.1- A distribuição dos Recursos Humanos na organização em cinco partes	47
4.2- Coordenação por ajustamento mútuo	51
4.3- Coordenação por supervisão direta	52
4.4- Coordenação pela padronização	52
5.1- A estrutura simples	68
5.2- A burocracia mecanizada	76
5.3- A burocracia profissional	86
5.4- A estrutura divisionalizada	97
5.5- A adhocracia	107

## **Índice de Tabelas**

4.1- Características das configurações estruturais	65
6.1- Síntese e estruturação	134

## **Índice de Quadros:**

1.1 - Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações	12
---------------------------------------------------------------------------	----

# **1 – Introdução**

## **1.1 - O cenário mundial**

Na sociedade moderna, conquistar níveis elevados de competitividade torna-se uma questão de sobrevivência para empresas de todos os setores, e têm sido foco principal de sua preocupação. O período tempestuoso dos últimos anos é indicativo de uma transformação ainda maior que está ocorrendo em todo o mundo seja no contexto social, político ou econômico.

A mudança previsível e contínua dá lugar ao que se tem caracterizado por algo descontínuo e de natureza diferente. Para Nadler[1994], várias forças surgidas na década de 80, seriam as fontes de maior pressão nas organizações. Conforme o quadro 1.1:

A sobrevivência da organização está diretamente relacionada a sua capacidade de responder de forma ágil a esses desafios e desenvolver antecipadamente estratégias arrojadas.

A maioria das organizações, diante ao novo cenário mundial, vem buscando mecanismos de gerenciamento capazes de torná-las competitivas em seu segmento de atuação. Dentre os modelos de gestão, a Qualidades Total talvez tenha sido o mais difundido.

A conquista de mercados internacionais, pelo Japão, principalmente na área ligada à indústria automobilística, recebeu maior atenção dos administradores norte-americanos com relação ao modelo de gestão adotada por essas organizações. “Em meados da década de 80, o Departamento de Defesa popularizou a expressão Gestão pela Qualidade total - TQM, estendendo a disciplina da qualidade a todas as áreas de negócios”[Harrington,1997].

Quadro 1.1)

Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações<sup>a</sup>

<b>Força</b>	<b>Componente da Mudança</b>
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes
Competição	Um número crescente de competidores eficientes estão surgindo nas principais indústrias
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda
Globalização	A competição ocorre hoje em escala global
Expectativa do Cliente	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários
Dinâmica da força de trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive, sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado

a) Adaptado de Nadler et al [1992].

O interesse pela Qualidade Total vem sendo reforçado pela carência circunstancial de recursos financeiros para o re - investimento e a renovação dos ativos de produção, restando às empresas, em seus esforços para enfrentar a competição, enfatizar políticas e programas que visam a melhoria dos resultados empresariais, sem a ocorrência obrigatória de investimento de capital. Como a Gestão da Qualidade Total responde a esse anseio, encontra-se aí outra razão que explica o interesse por tal conceito de gestão no meio empresarial.

Esse quadro motivou a realização de estudo para avaliar os impactos decorrentes dos esforços de implementação da Gestão pela Qualidade Total na estrutura das organizações. O trabalho apresenta uma perspectiva crítica baseando-se numa revisão bibliográfica. Procura-se contribuir através de reflexões e recomendações para o êxito dos esforços em prol da Qualidade Total, identificando as mais importantes características estruturais que corroboram para o sucesso ou fracasso da implementação desses processos.

## 1.2 - Importância do Estudo

A receptividade e difusão dos conceitos de Gestão pela Qualidade Total tem sido aplicada na estruturação de estratégia de negócio de um número considerável de empresas. A Gestão pela Qualidade é praticada das mais diversas formas, que vão desde a implementação de programas abrangentes e formalizados - objetivando, por exemplo, a obtenção de certificações por órgãos credenciados para atestar conformidade com normas internacionais - até a simples efetivação de esforços isolados, como consultorias especializadas, visitas a outras organizações, cursos, seminários, congressos e palestras.

Esse engajamento requer, é claro, a correspondente alocação de recursos por parte da empresa, sendo portanto, relevante avaliar os resultados dos esforços, com vistas a um posicionamento mais consciente em relação às estratégias que buscam a eficácia por meio da Gestão da Qualidade Total.

As avaliações de impactos decorrentes de esforços com Qualidade Total publicadas, são vagas e desprovidas do rigor que se espera para o tratamento desse assunto. Harrington[1997] apresentou uma pesquisa realizada pela *Manufactures Alliance for Productivity and Innovation (MAPI)* sobre organizações que usam o TQM onde foram relatados os seguintes resultados:

40% - obtiveram melhoria significativa

45% - certa melhoria

15% - melhoria marginal.

Por serem realizadas por empresas de consultoria em Qualidade Total, as avaliações disponíveis estão, também, sujeitas a vieses em decorrência do interesse e da falta de isenção dos avaliadores, além da falta de esclarecimento do que seriam efetivamente resultados. Apesar das respostas serem vagas em relação a resultados quantificáveis, as organizações admitem que a Gestão pela Qualidade Total, contribui para a melhoria em sua gestão.

A identificação de causas de êxito ou fracasso na implementação de diretrizes da Qualidade Total, bem como as sugestões e recomendações decorrentes da análise crítica e interpretação realizada por essa dissertação, poderão acrescentar novos enfoques para o aperfeiçoamento dos esforços em geral e, nos casos específicos, para a correção de rumo de programas particulares.

Espera-se também que o estudo venha contribuir para a disseminação do conceito de Gestão da Qualidade Total, enquanto ferramenta gerencial, seja através da estruturação, difusão e análise no meio acadêmico, seja configurando mais um instrumento para a obtenção da eficácia organizacional.

### **1.3 - Pressupostos e Objetivos da Dissertação**

O trabalho focalizou modelos teóricos de estruturas organizacionais que irão sofrer, em sua gestão, intervenções na forma de quaisquer tipos de esforços direcionados a implementação da Qualidade Total.

Partiu-se do pressuposto que as organizações, desde sua existência possuem um modelo de gestão e um arcabouço - denominado aqui como estrutura organizacional - e que tais características afetam quaisquer tipo intervenção.

Segundo Ansoff[1993], “a estrutura possui um mecanismo de resistência que se opõe a quaisquer modificações.”

As intervenções aqui conceituadas, como a prática da Gestão pela Qualidade Total receberão a definição operacional precisa que pode ser por enquanto sumarizada como o conjunto de esforços e recursos que a empresa despense para viabilizar sua estratégia de Qualidade Total: “As causas de êxito ou fracasso na implementação das práticas da Qualidade Total estão fortemente vinculadas aos pressupostos da gestão e à estrutura organizacional” [Brown,1996]. Assim sendo, cabe investigar de que forma a Gestão pela Qualidade Total afeta a estrutura organizacional. O objetivo desta dissertação é, através de uma revisão bibliográfica, identificar as características estruturais que são hostis ou favoráveis à implementação da gestão da Qualidade Total.

## **1.4 - Estrutura do Trabalho**

O trabalho inicia pela investigação dos conceitos e definições da Gestão pela Qualidade Total, seguido pela abordagem das principais escolas da Administração Tradicional considerando que as organizações, a partir da sua existência possuem um modelo de gestão e um arcabouço. No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada para fundamentar essa dissertação, proveniente do trabalho realizado pelos pesquisadores Hackman e Wagemen da Harvard University em conjunto com duas empresas de consultoria, que teve como objetivo avaliar de que forma a Gestão da Qualidade Total vinha sendo praticada nas organizações norte-americanas, bem como a contribuição dada por esse modelo de gestão na administração tradicional.

A estruturas organizacional está definida, descrita e segmentada no Capítulo 4, onde apresenta-se também a justificativa da escolha do modelo análogo de classificação estrutural.

No Capítulo 5 estão descritas as cinco estruturas advindas da convergência das características apresentadas no Capítulo 4, considerados pelo o autor como modelos “puros” e “ideais”, pelo fato de não condizerem exatamente a uma única realidade organizacional. Mintzberg[1995] identificou cinco grupos estruturais, sendo eles compostos por:

- ✓ Organizações com Estruturas Simples;
- ✓ Organizações com Estrutura Burocrática Tradicional;
- ✓ Organizações com Estrutura Burocrática Profissional;
- ✓ Organizações com estrutura Divisionalizada; e
- ✓ Organizações com estruturas Adhocráticas

A partir das definições das características estruturais de cada um dos grupos, no Capítulo 6 perfaz-se a análise crítica baseada na sobreposição da metodologia de implementação da Gestão pela Qualidade Total apresentada por Hackman e Wageman, ao modelo estrutural de Mintzberg. O Capítulo 7, foram apresentadas as considerações finais baseadas em uma análise crítica, dos principais impactos exercidos pela implementação da Gestão pela Qualidade Total na estrutura das organizações.

Cabe salientar que a escolha por “modelos organizacionais teóricos” se deu pelo fato de poder enfatizar suas características marcantes sem ferir a realidade de quaisquer organização, e contribuir para que cada uma possa identificar onde estão suas potencialidades e fraquezas frente a uma mudança. Espera-se que a partir das conclusões desse estudo, sejam feitas algumas generalizações extensivas a outras estratégias de mudança nas gestão das organizações, observando-se contudo, as limitações desse tipo trabalho. Finalmente, espera-se que a dissertação venha trazer alguma contribuição à práticas organizacionais e à literatura sobre a Gestão pela Qualidade Total.

## Capítulo 2 - A Qualidade Total e a Administração Tradicional

O objetivo desse capítulo é apresentar parte da revisão que embasa essa dissertação. Inicia-se com um resumo conceitual da “Gestão da Qualidade Total”, apresentando a ampliação do escopo dessa forma de gestão, que originou-se de um enfoque técnico restrito à uma preocupação com o produto final e evoluiu para uma abordagem gerencial. Posteriormente são apresentados os fundamentos que embasaram a gestão organizacional até o advento da Gestão da Qualidade Total.

Aktouf[1996]“designa *administração tradicional* ao conjunto de teorias administrativas anteriores às correntes da cultura organizacional e da gestão da Qualidade Total”. Tais correntes significam exemplos de modelos de gestão que contribuíram para o pensamento e prática de administração que fluidificando as engrenagens organizacionais criadas pela administração tradicional.

A breve revisão bibliográfica sobre o tema “administração tradicional” advém da forte relação existente entre os fundamentos desse modelo de gestão e a estrutura das organizações. Segundo Druker[1995] “a estrutura é resultado da teoria de negócio utilizado pela organização”. Sendo a teoria do negócio o conjunto de práticas adotados na gestão organizacional.

## 2.1 - A Gestão da Qualidade Total

A Gestão pela Qualidade Total aqui está compreendida como o conceito de gestão adotado no Japão e depois difundido para organizações do mundo todo. É importante destacar que para este trabalho, as palavras “gestão”, “controle” e “administração”, apesar das nuances diferentes, possuem o mesmo significado. De acordo com Ishikawa[1985] “cada uma dessas palavras implica em que é preciso estabelecer uma meta ou um objetivo e descobrir uma forma de realizá-lo eficientemente”.

Ao término da Segunda Guerra Mundial, durante o esforço de reconstrução, “o Japão, passou a incorporar em suas organizações técnicas estatísticas desenvolvidas nos EUA e a formação de equipes de trabalho conhecidas como Círculos de Controle da Qualidade” Ishikawa [1985].

Para não ser confundido com o conceito de Feigenbaum, alguns autores propuseram que o Controle da Qualidade Total(TQC) japonês fosse denominado "Company Wide Quality Control" (CWQC), porém, prevaleceu entre nós a primeira denominação, de modo que, neste texto, a menção a TQC corresponde ao movimento gerencial iniciado e consolidado no Japão. Vê-se, também, que as abordagens de Feigenbaum e de Juran já incorporam aspectos comportamentais de gestão, oriundos da Teoria das Relações Humanas apresentada por Elton Mayo e das Teorias Behavioristas que a ela se seguiram. Assim, afirmar que os japoneses inovaram conceitualmente ao introduzir componentes de trabalho participativo em grupo no seu modelo de Gestão da Qualidade Total é um exagero.

Teoricamente, a diferença entre os modelos japonês e ocidental, no que diz respeito à participação das pessoas, não se mostra tão significativa. Na prática porém, “os japoneses souberam enfatizar e tirar melhor proveito dos aspectos humanos e comportamentais do gerenciamento da Qualidade Total”

[Ishikawa1985], principalmente pela característica cultural nipônica, onde o coletivo prevalece sobre o individual. Portanto, as sementes da melhoria contínua e do apoio à participação, que tanto destacaram o TQC japonês, já estavam plantadas no Controle da Qualidade Total conceituado por Feigenbaum.

Uma característica que distingue o TQC japonês das outras formas de gestão da Qualidade é a não existência de estruturas organizacionais específicas (departamentos de controle da qualidade) para gerenciar as ações de Controle da Qualidade. Em vez disso, por intermédio dos CCQ, os assuntos relacionados à qualidade são resolvidos pelas próprias áreas envolvidas (produção, projeto, marketing, assistência técnica, etc.). Quando muito um pequeno grupo de especialistas em questões da qualidade atua, junto à Alta Administração, funcionando essencialmente como elo de ligação com o cliente, detectando as necessidades e transmitindo-as à empresa; verificando, entre os vários departamentos, se as mesmas estão sendo atendidas a contento e reportando essas informações ao nível gerencial pertinente. Essa é uma atividade típica de "staff", não tendo poder de força nas decisões dos departamentos, nem mesmo em assuntos da qualidade, muito menos executando qualquer tarefa de controle.

A idéia básica desse tipo de organização pode ser resumida no que se conhece por "qualidade diretamente agregada no produto ou serviço" (built-in quality), ou seja, o produto ou serviço já sai com a qualidade requerida devidamente incorporada e verificada, dispensando-se a verificação por um órgão alheio à produção. Em termos conceituais, é como se tivesse havido um retorno aos velhos tempos da oficina artesanal, quando a responsabilidade pela qualidade do produto competia exclusivamente ao artesão produtor, que empenhava toda sua reputação e prestígio naquilo que fabricava e entregava ao cliente. Produção e Qualidade não são, pelo conceito do TQC japonês, tidas como coisas separadas, com grupos distintos de pessoas para cuidar, respectivamente, de cada uma delas.

Do ponto de vista ideal, Qualidade passa a ser um aspecto tão intrínseco da produção, que esta só existe se incorporar a primeira. Ao longo desses anos, diversas contribuições foram dadas a conceituação da Qualidade Total. A leitura acadêmica é um ponto de partida conveniente, segundo Garvin[1992], estudiosos de quatro disciplinas - filosofia, economia, marketing e gerência de operações - vêm analisando a Qualidade, entretanto cada grupo parte para um ponto de vista diferente: a filosofia tem se concentrado nas questões de definição; a economia, na maximização dos lucros e no equilíbrio de mercado; o marketing, nos determinantes do comportamento dos compradores e na satisfação do cliente e a gerência de operações, nas práticas de engenharia e no controle da produção. Apesar do conflito potencial, as empresas e a sociedade vêm sendo favorecidas por estas perspectivas múltiplas.

Embora as definições de Qualidade tenham enfoques diferentes, a ênfase no atendimento ou superação das exigências do cliente constitui uma mensagem facilmente compreendida, implícita ou explicitamente nas definições, onde o principal conceito é o modelo de Cliente/Fornecedor. Ampliando o quadro de referência, a Gestão da Qualidade Total, é aqui compreendida como o desenvolvimento e operação de processos de trabalho capazes de projetar, produzir e entregar, de maneira consistente, ofertas de Qualidade.

Segundo Nadler[1992],“é fundamental que seja dado enfoque na administração dos processos em oposição à administração funcional como meio principal da melhoria continuada(...) em outras palavras total indica que toda organização e todas as suas funções estão incluídas; qualidade indica que a oferta de produto ou serviço atende ou supera às exigências do cliente ; gestão indica que os processos de trabalho fundamentais estão no controle e são capazes, e a qualidade está totalmente integrada no processo de administração.” Os diversos conceitos de qualidade e suas relações, aqui descritos podem ser ilustrados de acordo com a figura 2.1:

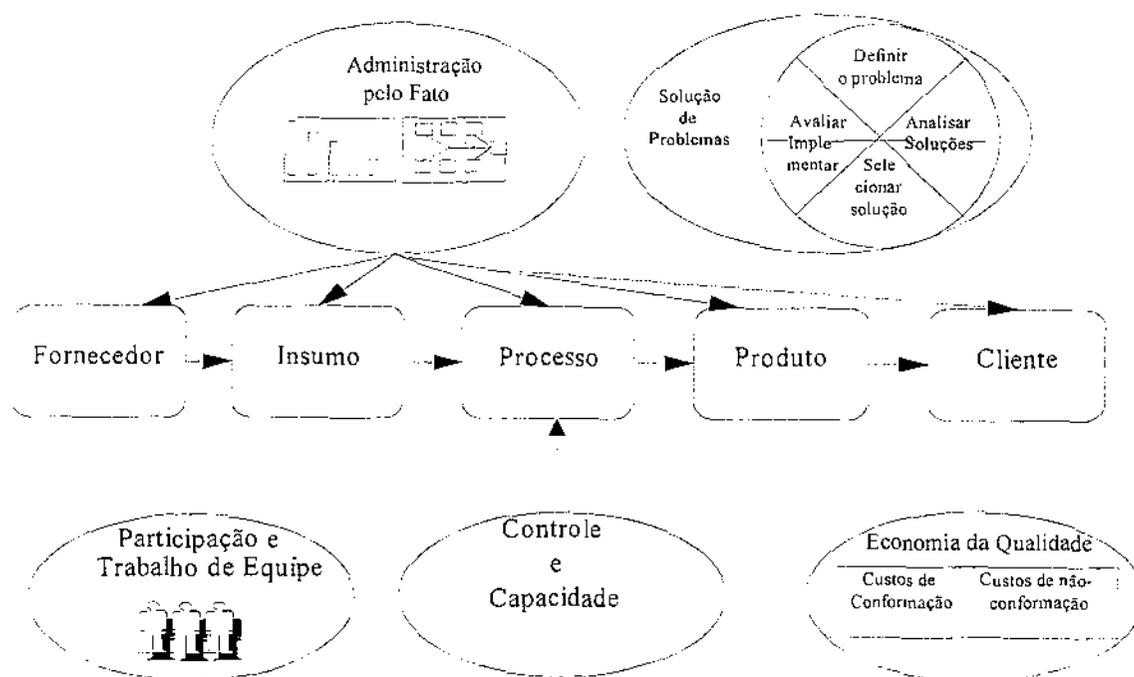


Figura 2.1- Conceitos fundamentais da Qualidade - Nadler et al -1992

## 2.2 - Implementação da Gestão pela Qualidade Total

A implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações está fortemente vinculada à forma como ela é definida e compreendida por seus integrantes. Sendo assim diferentes modelos foram desenvolvidos e aplicados ao longo da disseminação dos seus conceitos e fundamentos. De acordo com Soler[1997], “ao se assumir transformações evolutivas no conceito de Qualidade, implica em se assumir também, a convivência com modelos diferentes de implementação relacionados cada qual ao seu momento histórico”. Considerando-se a diversidade cultural existente e as dimensões do universo composto por organizações que adotaram em sua gestão as práticas da GQT, combinados à evolução histórica de seus conceitos, torna-se de extrema

complexidade descrever os diversos modelos existentes da implementação da Qualidade.

Os primeiros modelos elaborados para implementação da Gestão pela Qualidade Total, advém dos ensinamentos de seus precursores. Armand V. Feigenbaum aborda “a abrangência do ciclo do valor do produto total aplicado à engenharia de sistemas”. W. E. Deming “definiu um conjunto de objetivos gerenciais, 14 princípios - ou 14 pontos de Deming”; Joseph Juran “sugeriu a Trilogia da Qualidade, enfocando os processos de planejamento, controle e melhoria em uma seqüência universal de passos”; Kaoru Ishikawa apresentou uma re-definição do ciclo PDCA apresentado por Deming , dividindo-o em seis categorias, como uma forma simples de conduzir a implementação.

Outras formas de implementação foram os modelos desenvolvidos internamente nas organizações vinculados muitas vezes às estratégias e cultura interna; e posteriormente os modelos baseados nos critérios de excelência do Malcolm Baldrige Quality Award. Com base nesses ensinamentos foram traçadas diversas estratégias e processos para a implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações.

## **2.3 - Administração Tradicional**

“A administração é uma das mais antigas atividades realizadas pela humanidade na transformação da natureza”[Santos at ali, 1998]. Os grandes empreendimentos realizados pelo homem, atestam a capacidade de articulação de pessoas e recursos visando superar desafios e atingir objetivos, em diferentes períodos da história da humanidade. Os hebreus na busca da terra prometida, os egípcios da construção das grandes pirâmides, os gregos nos empreendimentos arquitetônicos e nas artes, os chineses na construção da muralha da China, constituem-se em exemplos de organizações que testemunham a luta do homem

em busca do progresso e do domínio da natureza. “Os dados históricos menos contestados, mostram que a partir da Revolução Industrial ocorrida nos séculos XVIII e XIX, a maior contribuição consistiu numa mudança radical das coisas, sobretudo no que se refere à conduta e à organização do trabalho”[Aktouf,1996].

A partir de então, surgiu o que chama-se “Administração Tradicional” ou “Clássica”: a sistematização de diferentes práticas a que tinham recorrido os dirigentes para conduzirem seus negócios, cercado de toda espécie de justificativas e apoiando-se em ferramentas, princípios e teorias requisitados de diferentes ciências ou com pretensões científicas.

“Essas idéias foram amplamente difundidas em consequência dos gigantescos processos técnicos, econômicos e sociais ocorridos durante os séculos XVIII e XIX, em que a ciência positiva e racional se tornou a medida de tudo. Vários pensadores tais como Adam Smith e Comte no século XX contribuíram muito para com a Administração Tradicional”[Hobsbaw,1997]. “Entretanto os fundamentos da escola clássica são atribuídos a Taylor e Fayol, de um lado para a concepção individualista e econômica restrita dos determinantes do comportamento humano e de outro, para a crença nas virtudes do planejamento, da disciplina e da ordem; e Max Weber, para o triunfo da racionalidade e da legitimidade da autoridade unilateral dentro de uma organização racional”[Aktouf,1996].

“Quando um conjunto de pessoas é mobilizado para atingir objetivos preestabelecidos, utilizando-se de tecnologias, processos produtivos e informações comuns, é preciso estabelecer-se uma forma organizada deste trabalho”[Santos at ali, 1998]. Para isso criam-se organizações, as quais, precisam ser administradas. “A administração surge como uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos e materiais) possa gerar uma

produção de bens ou serviços economicamente e socialmente úteis. Ou simplesmente a obtenção de resultados a partir das pessoas” [Chiavenato,1987].

Apesar da constatação da antigüidade das práticas da administração, esta área do conhecimento só passou a ser sistematizada, quando estudos e pesquisas realizados permitiram aplicar o método científico para descrever, explicar e prever o que acontecia na condução e manejo de pessoas e recursos componentes de organizações humanas atuantes em varias áreas e segmentos da sociedade.

Segundo Peter Druker[1999] “a administração é uma disciplina social e as premissas são bem mais importantes do que são os paradigmas para uma ciência natural. A administração trata do comportamento de pessoas e instituições humanas e nesse universo não existem *leis naturais* como as que governam as ciências físicas. Isso significa que as premissas estão sujeitas a mudanças contínuas.”

A discussão em torno do tema da administração é bastante abrangente e abstrata. Alguns teóricos questionam a visão científica da administração. Para Aktouf[1996], a administração é uma área do conhecimento em que domina a ideologia e não a ciência, entretanto, independentemente da questão de provar o rigor científico ou não das técnicas utilizadas pela administração, há um consenso entre os teóricos sobre sua definição, suas origens e a contribuição dada por essa disciplina na evolução da sociedade.

Com o passar dos anos, a medida que, o conhecimento sobre como conduzir e lidar com organizações foi sendo pesquisado, organizado e sistematizado por diferentes estudiosos, observou-se a formação e surgimento de diferentes linhas ou “Escolas de Administração” como são denominadas. Cada Escola de Administração apresenta um modelo, que por sua vez expõem sua filosofia, seu conceito, sua forma de estruturar e suas técnicas gerenciais, na tentativa de

organizar o trabalho de gerenciar pessoas e recursos em direção a objetivos preestabelecidos.

## **2.4 - Escolas de Administração**

### **2.4.1 - Administração Científica**

No início do Século XX surgem os pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas idéias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica. O pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que um bom administrador é alguém capaz de planejar cuidadosamente os passos, organizar e coordenar racionalmente as atividades de todas as pessoas que fazem parte da organização e saiba comandar e controlar suas atividades.

Uma das idéias centrais do modelo é a do "Homo Economicus". O homem é um ser eminentemente racional e ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por um deles. A função do administrador "é determinar a única maneira certa de realizar o trabalho e selecionar o homem de primeira classe para executá-lo. Pagando-se mais aquela pessoa que produzisse mais"[Taylor,1990].As principais características são:

- ✓ ênfase na divisão do trabalho em uma organização.
- ✓ forte agrupamento de tarefas em departamentos obedecendo o critério de semelhança
- ✓ pequeno número de subordinados para cada chefe
- ✓ alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo

O objetivo da ação de organizar reforça-se mais nas tarefas do que nos seres humanos. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função. Deverá criar uma estrutura ideal. Os autores que mais contribuíram para a administração científica foram:

- ✓ “Frederic Taylor - Engenheiro, foi mestre de fábrica. Era um técnico, sua formação americana e suas atividades como consultor técnico levaram-no a preferir sempre a experiência e a indução ao método dedutivo e conseqüentemente, a interessar-se mais pelo métodos e sistemas de racionalidade do trabalho.
- ✓ Henri Fayol - Engenheiro, administrador de alta cúpula, sua formação francesa e sua experiência como administrador de cúpula conduziram-no a uma análise lógico - dedutiva para estabelecer os princípios da boa administração.
- ✓ Frank e Lillian Gilbreth - Aplicaram os estudos de tempos e movimentos de Taylor, porém Lillian Gilbreth tentou aplicar a psicologia á administração.
- ✓ Henry Gantt - Discípulo de Taylor, porém conhece melhor a psicologia do trabalhador, usando-a para aumentar a produtividade”[Santos,1991].

Esse modelo talvez tenha sido o mais criticado pelos teóricos da administração pela segregação dos que “executam” e dos que “planejam”. Entretanto “considerando a época de sua aparição, tal modelo é plenamente legítimo e compreensível dentro do pensamento administrativo”[Aktouf,1996]. As principais críticas estão direcionadas à forma como a administração científica aborda a natureza humana, pois esta é muito mais complexa que o escrito nos ensinamentos de Taylor. *A única maneira de realizar um trabalho*, desumaniza o homem. O incentivo monetário não satisfaz o homem por completo, ele necessita de outras formas de motivação. O controle por supervisão também é considerado uma agressão.

## 2.4.2 - Relações Humanas

A escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter. Os principais pressupostos afirmam que mais importante que o indivíduo é o grupo. Segundo Maximiano[1995] “o trabalho é uma atividade grupal e possui as seguintes características:

- ✓ o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas;
- ✓ homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- ✓ em que pesem as diferenças individuais, todo homem possui necessidade de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.”

O Grupo Informal é aquele constituído por um pequeno conjunto de indivíduos, de forma que possam comunicar-se entre si direta e freqüentemente. A escola reconheceu o papel do grupo e sua influência dentro da empresa. Os grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle sobre os hábitos no trabalho e atitudes do trabalhador individual.

A colaboração grupal não ocorre por acidente, mas, ao contrário, deve ser planejada e desenvolvida. Se tal colaboração for alcançada, as relações no trabalho podem chegar a uma coesão que resista aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação.

O homem deveria participar da decisão que desse origem à tarefa a executar, porém esta participação tinha restrições. A sua amplitude deveria variar de acordo com a situação e com o padrão de liderança. Imaginava-se que o tipo de liderança mais eficaz seria o democrático, onde o subordinado teria

ampla possibilidade de opinar sobre o próprio trabalho, contribuindo para o seu aperfeiçoamento e o controle que deveria ser feito por resultado.

“O mundo social do adulto é primeiramente padronizado em relação a sua atividade no trabalho. A necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo são mais importantes na determinação do moral do trabalhador e da produtividade que as condições físicas sob as quais trabalha”[Santos et ali.,1998].

De acordo com Chiavenato[1987], “os autores que mais contribuíram para a escola das relações humanas foram:

- ✓ George Elton Mayo - Considerado fundador deste modelo. As conclusões da Experiência da Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob sua coordenação, colocou em xeque os principais postulados do modelo clássico de Administração. Para Mayo o conflito social deve ser evitado a todo custo através de uma administração humanizada que faça um tratamento preventivo e profilático. As relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social. Valoriza a cooperação humana que se alcançada levará ao bem-estar social.
- ✓ Roethlisberger e Dickson - Deixaram um legado descritivo das primeiras experiências deste modelo. Deixaram-se com um código oficial de comportamento exercendo poderosa influência sobre os membros do grupo e impondo-lhes regras que regulavam a produção a despeito das recompensas monetárias.
- ✓ Chester Sarnard - Deslocou a análise da organização para grupos informais. As organizações informais são necessárias ao funcionamento da organização formal, como um meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual".

### 2.4.3 - Administração Burocrática

A partir da década de 40 as críticas feitas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanismo - como à Teoria das Relações Humanas - pelo seu romantismo ingênuo - revelavam a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Surgiu assim, a Teoria da Burocracia na Administração. “A burocracia é uma forma de organização humana e que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”[Morgan,1996]. Os principais conceitos podem ser sintetizados em:

- ✓ Normas e regulamentos
- ✓ Divisão do trabalho com cargos definidos
- ✓ Desempenho estabelecido por padrões e procedimentos definidos
- ✓ Hierarquia pré-estabelecida
- ✓ Autoridade única do superior
- ✓ Seleção e promoção através da competência técnica
- ✓ Profissionalização dos participantes

A essência da administração burocrática está na busca da máxima eficiência da organização, devendo estar extremamente preocupado com o aspecto racional do comportamento humano. O processo de tomada de decisão é considerado uma das idéias centrais deste modelo. Esse processo decisório envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

“O modelo burocrático de Max Weber foi profundamente estudado e analisado em todas as suas características, no sentido de se buscar nele a inspiração para esta nova teoria administrativa”[Maximiano,1995]. Além dele

outros contribuíram para a consolidação do modelo de administração burocrático. Tais como:

- ✓ Herber Simon - O maior divulgador deste modelo apresenta o Comportamento Administrativo. Na sua obra merece especial destaque o tratamento dado ao processo de tomada de decisão e aos limites da racionalidade.
- ✓ Chester Sarnard - Na sua obra destaca o tratamento da tomada de decisões como centro da administração e sua colocação teórica ampla e inovadora do contrato do conceito de autoridade.
- ✓ Douglas Mcgregor - Colaborou extremamente para o desenvolvimento deste modelo através da formulação da teoria Y. Para ele a administração é um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento.

As principais críticas aos modelo burocrático estão relacionadas à concepção da administração como uma estrutura de tomada de decisões. Referem-se, aos efeitos de projetos formais sobre a tomada de decisões, sem a inclusão de uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal.

#### **2.4.4 - Modelo Sistêmico de Administração**

“Entre 1950 e 1970, há uma tendência para a integração das várias ciências naturais e sociais. Essa integração parece orientar-se para uma teoria geral dos sistemas. Nesse ambiente o biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy concebeu o modelo do sistema aberto, entendido como complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente” [Santos at ali.,1998]. Há uma grande tendência em enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham

do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional a que se pode chamar *cargo*.

A teoria geral dos sistemas parte do esquema conceitual considerado o mais abrangente e complexo. “O pressuposto básico da teoria geral dos sistemas é o de que a organização é um sistema aberto. A organização recebe insumos do ambiente, ou seja: matéria-prima, mão-de-obra, processa esses insumos com vistas a transformá-los em produtos, entendendo-se como tal: produtos acabados ou serviços, e com isso participa de um *Ciclos de Eventos*[Churchman,1972].

“A energia colocada no ambiente retorna à organização para a repetição de seus ciclos de eventos. Assim sendo, o método básico para identificar uma estrutura organizacional é seguir a cadeia de eventos desde a importação até o retorno da energia”[Morgan, 1996]. A organização passa a ser vista como um processo pelo qual todas as formas tendem à homogeneização e finalmente, à morte. A organização porém, através da reposição qualitativa de energia pode resistir a esse processo.

Os insumos recebidos pela organização podem ser também informativos, possibilitando a esta o conhecimento do ambiente e do seu próprio funcionamento em relação a ele. O processo de codificação permite à organização receber apenas as informações para as quais está adaptada e o controle por retroalimentação.

Para analisar as organizações utilizam-se de instrumentos importados da biologia e adaptados à natureza social das organizações. O teórico é vítima do que chamamos ilusão científica, isto é, passa a acreditar que o objeto de sua análise tende a tornar-se tão previsível quanto aos sistemas biológicos e que seu campo do conhecimento se presta ao rigor científico que caracteriza as ciências físicas.

Na ênfase dada às relações entre organização e ambiente, a maioria dos teóricos de sistemas na análise organizacional parece dar uma importância excessiva ao papel desempenhado pelo último. A organização depende, para sua sobrevivência, do crescimento e eficiência de sua adaptabilidade ao ambiente, o que quer dizer que a organização mais propensa a sobreviver, crescer e ser eficiente é aquela na qual os papéis, normas e valores estiverem mais de acordo com as demandas do ambiente, o que em última análise traduz uma posição idealista que pressupõe a primazia do sistema cultural, com relação aos sistemas social e técnico e que negligencia o papel dinâmico das contradições internas das organizações.

Muitas outras linhas contribuíram para o enriquecimento da administração tradicional. Dentre elas pode-se destacar a Administração Estratégica proposta por Igor Ansoff e a Administração por Objetivos apresentada por Peter Drucker. Entretanto as linhas mestras da Administração Tradicional ou Clássica estão contidas nas menções apresentadas nessa seção.

## **2.5 - Herança Atuais da Administração Tradicional**

As tendências da administração tradicional sobrevivem por diversas razões. Aktouf[1996], em seu trabalho visando a renovação desse modelo apresenta algumas das principais:

- ✓ “A recusa, compreensível, por parte dos dirigentes a perder o que a tradição sempre lhes conferiu: prestígio, privilégios e poder absoluto;
- ✓ A crença, quase incondicional, na sempre possível descoberta de ferramentas miraculosas;
- ✓ A confiança ilimitada nas soluções técnicas, nas capacidades mágicas da alta tecnologia aplicada à racionalização do trabalho; e finalmente

- ✓ A falta de preparação e de qualificação dos operários considerados antes de tudo como um custo e mantidos em situação de obediência e submissão estrita.”.

De acordo com Goshal e Ballet[1998], “os pressupostos e atributos que constituem a *administração tradicional* ainda estão longe de terem sido revistos. Eles ainda são repetidos de maneira direta ou indireta”.

De acordo com Mintzberg[1995], Nadler et ali[1992], Tofler[1985], Ansoff[1993] e Druker[1995], a estrutura de uma organização é o arcabouço onde as pessoas, através de um conjunto de tarefas interrelacionadas, transformam insumos em bens e serviços. A maneira com que isso acontece está relacionada ao modelo de gestão adotada pela organização. Dessa forma pode-se dizer que as diversas configurações estruturais conhecidas em nosso ambiente tiveram origem nos modelos de gestão propostos pelos pressupostos da “Administração Tradicional” .

## **Capítulo 3- Gestão da Qualidade nas Organizações**

O objetivo desse capítulo é apresentar de que forma a Gestão da Qualidade Total vem sendo praticada nas organizações com modelos de gestão advindos das escolas de administração tradicional. A descrição que se segue está baseada no trabalho de pesquisa realizado por Hackman e Wageman[1995] que analisaram as verdadeiras contribuições do TQM na administração de organizações americanas.

Partindo-se do pressuposto que toda organização existe a partir de um arcabouço estrutural e um modelo de gestão que integra as diversas tarefas para o fim a que se destina, pode-se considerar que o caminho utilizado para contrapor uma intervenção no âmago da gestão pode também ser eficazmente utilizado para uma intervenção visando a estrutura.

Assim sendo, a metodologia utilizada por Hackman e Wageman[1995] na avaliação dos mecanismos utilizados para a implementação da Gestão da Qualidade Total nas organizações que eram geridas através de modelos oriundos da administração tradicional foi, nessa dissertação utilizado como base para uma análise crítica do impacto do TQM nas estruturas organizacionais.

### 3.1 - Um enfoque conceitual e prático do TQM

A proposta inicial dos pesquisadores Hackman e Wageman[1995] foi de fornecer uma análise conceitual do TQM colocando em perspectiva se tal modelo de gestão promove uma abordagem sem precedentes para a melhoria efetiva na gestão das organizações através de uma fundamentação sólida, ou se o TQM nada mais é que um conjunto de ferramentas já conhecidas com um rótulo diferenciado propondo mudanças organizacionais sem conexões. Para isso foram registrados os pressupostos do TQM e explorado a relação entre os pressupostos e as práticas utilizadas pelas organizações que implementaram tal modelo de gestão, “através da relação entre os processos comportamentais que são a essência do TQM e o principal conhecimento organizacional sobre esses processos”[Hackman,et ali,1995].

Inicialmente os pesquisadores buscaram identificar se a Gestão da Qualidade Total teria um núcleo conceitual diferenciado. Partiram de um exame profundo nos ensinamentos dos fundadores. Eles consideraram que “tudo o que foi explicitamente escrito sobre TQM parte dos ensinamentos de Deming, Juran e Ishikawa.” Assim como esse trabalho considera esses autores as autoridades primárias do movimento do TQM.

Partindo-se dos ensinamentos dos fundadores do movimento, foi realizado um esboço - uma posição filosófica que especificasse os valores a serem buscados na Gestão da Qualidade Total. Agrupou-se, um conjunto de intervenções distintas baseados em estruturas, sistemas e práticas de trabalho, utilizadas para promover tais valores que denominaram as filosofias do TQM.

Deming, Juran e Ishikawa compartilham que o propósito de uma organização é através de seu negócio, gerar produtos e serviços que são úteis aos

clientes e contribuir para a satisfação e crescimento de todos os “stakeholders”<sup>1</sup> Para os fundadores, a estratégia do TQM para alcançar seus resultados está arraigada em quatro pressupostos:

**a- Qualidade Intrínseca:** “Os custos da não qualidade (poor quality<sup>2</sup>) tais como inspeção, retrabalho, perda de clientes) são de longe maiores que o custo para se desenvolver processos que produzam produtos e serviços de alta Qualidade”[Scherkenbach,1990].

**b- As Pessoas:** “Os empregados cuidam Qualidade do trabalho e tem naturalmente iniciativas para melhorá-lo desde que seja proporcionado a eles condições necessárias tais como treinamento em ferramentas e espaço para que eles coloquem suas idéias e estas sejam acatadas”[Deming,1990]. De acordo com Juran[1974] “o ser humano possui instinto para a precisão, beleza e perfeição”.

**c- As Organizações:** “As organizações são sistemas mutuamente dependentes e os problemas centrais que elas enfrentam são invariavelmente consequência dos modelos de tradicionais”[Juran,1991]. A principal característica dos modelos tradicionais de gestão, apresentados no Capítulo 2, é a segregação do “planejamento” e da “execução”. “Tal separação é a principal fonte dos problemas organizacionais” [Juran,1997] .

**d- A Alta Administração:** A Qualidade é responsabilidade da alta administração. “A efetividade do trabalho é uma função direta da qualidade dos sistemas de administração desenvolvido pela alta administração”[Juran, 1991; Ishikawa, 1985]. Juran, é mais enfático, quando afirma que a qualidade executada é resultado da Qualidade planejada.

---

<sup>1</sup> Todos os interessados na organização

<sup>2</sup> Expressão utilizada para significar qualidade ruim

Para que esses pressupostos de valores sejam incorporados, são definidos quatro princípios “que devem guiar qualquer intervenção organizacional que tenham como propósito a melhoria da Qualidade”[Hackman,1995]. São eles:

**Foco nos processos de trabalho** – “A qualidade dos produtos e serviços dependem dos processos pelos quais eles são projetados e produzidos” [Juran, 1991]

**Análise da variabilidade** – “Discrepância descontrolada em processos ou resultados são os problemas de qualidade de causa primária e devem ser analisados e controlados. A melhoria dos processo somente ocorre quando se identifica a causa raiz da variabilidade, e atua-se sobre ela” [Deming,1990].

**Administração pelo fato** - A administração necessita do uso sistemático de dados, levantados em vários pontos do processo através de ferramentas estatísticas, para que possam ser analisados e melhorados. [Deming,1990;Ishikawa,1985].

**Melhoria contínua** – “A saúde de um empreendimento depende de tratar da qualidade como um processo dinâmico de melhoria, sem nunca ter fim”[Deming,1990; Juran,1991;Ishikawa,1985].

Deming, Ishikawa e Juran compartilham de um conjunto de valores filosóficos sobre a Gestão da Qualidade Total. Todos eles abordam o tema da implementação de tais pressupostos nas organizações e criticam o modelo de gestão e a estrutura até então usado por elas. Pelas características mencionadas em seus trabalhos pode-se verificar que tais organizações eram extremamente hierarquizadas, com nítida separação entre planejamento e execução, comunicação formal dentre outras que enfatizam o teoria da administração tradicional em um modelo burocrático de organização.

## 3.2 - Intervenções do TQM

A grande contribuição dada por Hackman e Wageman[1995] foi integrar as diversas abordagens de implementação dos principais autores no que eles chamaram de “cinco intervenções”.

**a) Identificar de forma explícita e medir os requisitos do Cliente:** “Para alcançar a qualidade, é essencial saber o que o Cliente quer e fornecer produtos e serviços que satisfaçam suas exigências. Para isso os membros da organização precisam medir e avaliar tais necessidades e desdobrá-las em características técnicas”[Juran,1974;Garvin,1992].É fundamental compreender que as organizações possuem clientes internos e externos e para alcançar a qualidade, em cada processo deve ser definido quem são os clientes e quais são suas exigências. Formando elos internos de Cliente-Fornecedor, onde o cliente é o próximo do processo. “Com as informações das exigências do Cliente em mãos, a melhoria da Qualidade pode enfocar especificamente esses aspectos nos processos de trabalho, resultando na satisfação desses Clientes” [Hackman,1995].

**b) Criação de parceria com o fornecedor:**As organizações devem escolher os fornecedores com base na Qualidade, em lugar de somente o preço. Além disso, as organizações devem trabalhar diretamente com seus fornecedores de insumos e assegurar que seus produtos e serviços tenham a qualidade mais alta possível [Ishikawa, 1985; Juran,1991; Deming 1990].

**c) Utilização de times inter-funcionais para identificar e resolver problemas de Qualidade:** Embora os times inter-funcionais podem ser utilizados de diversas formas, no TQM, o propósito principal é identificar e analisar os problemas vitais da organização, ou problemas críticos. Tais problemas são considerados os direcionadores para os esforços de Qualidade. Além deles outros times, também inter-funcionais devem existir para identificar

as causas dos problemas apontados pelos primeiros times, desenvolver e testar possíveis soluções para eles. Os times podem ser ou não temporários, mas em ambos os casos seus integrantes devem ser pessoas que possam assegurar a implementação das recomendações apontadas. Para Juran, “os times inter-funcionais devem ser compostos por pessoas que possam prover acesso aos dados necessários, testar e implementar as soluções desenvolvidas” [Hackman 1995].

**d) Uso de métodos científicos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem para a melhoria de desempenho:** As autoridades do TQM são enfáticos em defender o uso de ferramentas estatísticas para monitorar e analisar os processos de trabalho. Uma variedade dessas ferramentas está disponível para identificar os pontos de alavancagem, avaliar soluções alternativas para os problemas identificados e documentar os resultados de mudança nos processos. As três ferramentas mais comuns são Carta de Controle, Análise de Pareto, e Análise dos custos da Qualidade.

**e) Utilização de processo de aprendizado organizacional visando a efetividade do time:** As autoridades do TQM sugerem várias técnicas para auxiliar os times na utilização do conhecimento coletivo a fim de identificar e analisar oportunidades para melhoria da qualidade. Os três mais importantes são: Flowchart, Brainstorming, Diagrama de Causa e Efeito

Para Hackman e de acordo com os fundadores “as cinco intervenções” resumidas acima definem o núcleo do TQM. O conhecimento das exigências dos clientes fornecem o direcionamento para as mudanças nos processos. A parceria com fornecedores asseguram que os insumos que entram na organização tenham qualidade intrínseca. Os times inter-funcionais trazem as informações e conhecimentos para eliminar os problemas ao longo do sistema organizacional. As análises estatísticas fornecem fatos e dados para o processo decisório e a administração incentivando o aprendizado organizacional melhoram continuamente a qualidade do processo da tomada de decisão.

### 3.3 - A Gestão da Qualidade Total na Prática

A pesquisa na qual Hackman e Wageman[1995], se basearam para avaliar a prática do TQM nas organizações norte-americanas, foi realizada em conjunto com dois grupos de consultoria – A Delta Consulting Group e a KPMG Peat Marwick. Tal pesquisa foi realizada em 1991 e denominada “Conference Board”. É provável que por questões de sigilo profissional, ou interesses comerciais destas consultorias, não foram citadas quais foram as organizações pesquisadas e nem quantas. Não foram encontrados também as informações contidas no “Conference Board, 1991”. O trabalho apresentado cita apenas as porcentagens em relação aos itens mencionados.

Os pesquisadores avaliaram de que forma o TQM é praticado nas organizações nos E.U.A e para isso enviaram basicamente duas perguntas as organizações:

- a) Em que termos a implementação do TQM é consistente com as doutrinas dos fundadores;
- b) De que modo as práticas atuais diferem das prescrições deles. Essas diferenças enriquecem ou divergem das idéias principais do TQM?

#### **Resultados Obtidos**

Todas as organizações pesquisadas que implementaram o TQM são consistentes com as idéias dos fundadores em:

- ✓ desenvolver meios para trazer e avaliar a preferências dos Clientes;
- ✓ criar times inter-funcionais para solucionar problemas;
- ✓ estabelecer relações com fornecedores;
- ✓ investir no treinamento de ferramentas de solução de problemas; e

- ✓ em menor grau, ensinar análise estatística para os empregados de linha de frente.
- ✓ a estratégia de implementação a partir do topo, também está de acordo com as premissas dos fundadores de que a qualidade é em última instância responsabilidade da alta administração.

As práticas do TQM descritas anteriormente , são apresentadas em ordem de predominância nas organizações pesquisadas.

A **Primeira Prática** comumente usada é a formação de times interfuncionais para a solução de problemas. Esses times atuam em uma ampla variedade de tarefas que vão desde o projeto de produtos à resolução de problemas no chão-de-fábrica. 100% das organizações industriais e 90% das organizações de serviços pesquisadas utilizavam essa prática.

A **Segunda Prática** mais usada é o treinamento. 92% das organizações industriais e 75% das organizações de serviço que implementaram TQM investiram pesadamente no treinamento formal de seus funcionários, em ordem:

- ✓ Habilidades interpessoais
- ✓ Melhoria da Qualidade e solução de problemas
- ✓ Criação e condução de equipes
- ✓ Técnicas de reuniões
- ✓ Análise estatística
- ✓ Qualificação de fornecedores
- ✓ Benchmarking

A **Terceira Prática** é a implementação a partir do topo. De acordo com a visão das autoridade de TQM que Qualidade é em última instância responsabilidade da alta administração, a maioria dos processos de TQM começa com a educação da alta administração na filosofia da qualidade, seguido pela articulação de uma visão organizacional em relação à qualidade e essa visão é

comunicada à toda organização. Tanto a educação como a implementação de práticas acontece tipicamente em cascata, onde cada um passa a mensagem para o próximo nível inferior até o nível operacional mais baixo na hierarquia.

A **Quarta Prática** é o desenvolvimento de parceria com fornecedores. “Pelo menos 50% de organizações de TQM colaboram com seus fornecedores de alguma forma para aumentar a qualidade de seus insumos. Frequentemente enviam “times” para assessorar seus fornecedores na utilização de ferramentas para melhorar seus próprios processos de trabalho”.

A **Quinta Prática** é a obtenção de informações sobre as exigências dos Clientes. Embora dados sobre preferências e satisfação dos clientes não estejam disponíveis e sistematicamente avaliados, a maioria das organizações de TQM possuem um mecanismo para obter dados do cliente tais como “toll-free”, contratam empresas de pesquisa de mercado e grupos com foco no mercado.

Outras duas intervenções foram identificadas fortemente associadas ao TQM nas organizações americanas – O Benchmarking e a participação dos empregados. Embora não explicitamente defendido pelos fundadores do TQM, essas atividades são geralmente consistentes com suas idéias.

O Benchmarking busca informações sobre “as melhores práticas” de outras organizações. Assim quando uma organização deseja melhorar por exemplo o atendimento aos clientes poderia observar sistematicamente as práticas utilizadas por outra organização que tenha práticas renomadas de atendimento. O Benchmarking na Gestão pela Qualidade Total foi amplamente fortalecido após sua inclusão nos critérios do prêmio americano de qualidade em 1990.

O Benchmarking tem múltiplas funções consistentes com a filosofia da Qualidade (1) determina o que os clientes podem esperar a partir da competição

(2) aprender processos de trabalho alternativos (3) guiar o estabelecimento de metas de melhoria da qualidade.

A outra alternativa utilizada pelas organizações norte-americanas foi a introdução de mecanismos para o envolvimento dos empregados. 65% das organizações pesquisadas criaram sistemas de sugestão, 70% fazem reuniões sistemáticas entre gerentes e subordinados para solicitação de idéias sobre a melhoria da qualidade. Entre as organizações pesquisadas que possuem mais de cinco anos de experiência em TQM, 50% utilizam desses mecanismos.

### **3.4 - Deduções do Trabalho**

Para Hackman e Wageman[1995] “alguns aspectos da prática do TQM contemporâneo diluem ou redirecionam as idéias básicas dos fundadores do movimento. São notáveis, na prática, a atenuação do papel dos métodos científicos nos programas de TQM e um aumento nas medidas de desempenho e recompensas para motivar e controlar os empregados.”

Para os pesquisadores, “O TQM passa no teste de validação, pois há um acordo significativo entre os fundadores do movimento sobre os pressupostos e as práticas da gestão. Além disso TQM é praticado na maioria das vezes de forma consistente com as idéias de seus fundadores, apesar das idéias mais distintas e terem sido pouco trabalhadas na implementação”.

Os efeitos do TQM também são positivos, considerando que o aumento da satisfação das exigências do cliente e a melhoria do processo venha melhorar efetivamente o desempenho organizacional, gerando melhores resultados globais.

Os resultados obtidos pela organizações que adotaram o TQM foram fortemente positivos, o enfoque do TQM ao longo desses anos ainda é fornecido pelos praticantes e não pelos teóricos. Cabe salientar que os pesquisadores não

fizeram menção às características estruturais das organizações nas quais os TQM foi implementado, destacando somente que tais organizações adotavam os modelos tradicionais de gestão.

## **Capítulo 4 - Considerações básicas sobre o estudo da estrutura organizacional**

Este capítulo compõe-se de conceitos relacionados a estrutura organizacional. Por se tratar de um assunto complexo, enfatizou-se apenas na origens históricas e principais definições. Na seqüência, descreve-se o modelo de classificação estrutural que embasa o trabalho bem como a justificativa de sua escolha.

### **4.1 - Breve retrospectiva histórica**

Para Nadler[1992] e Aktouf[1996] a maior parte do conhecimento convencional sobre a forma de estruturação organizacional provem de duas abordagens desenvolvidas há quase um século, a “Administração Científica e a Burocracia”. Quando este modelo de organização amadureceu na primeira metade do Século XX, estabeleceu-se um padrão sobre a maneira certa de estruturar uma empresa, que persiste até os dias hoje.

“As metáforas mais correntes aplicadas neste período são o exército, a máquina, a colmeia e o formigueiro. Estas comparações simbolizam fortemente a previsibilidade, a disciplina, a ordem, a lógica mecânica a conduta racional, a constância do esforço, a obediência dócil”[Morgan,1989].

Assim, como a estrutura, os procedimentos gerenciais derivam do modelo militar: oficiais(gerentes) versus tropa (funcionários); dar ordens versus obedecer, pensar versus fazer. Obediência equivalia a lealdade. Agir conforme as ordens confundia-se com bom desempenho. Os funcionários eram vistos como recursos descartáveis, sem personalidade, nem fisionomia. Uniformes e protocolo mantinham uma distância segura, que permitia aos gerentes preservar o controle e o sistemas. “Esta abordagem tornou-se tão generalizada que é difícil para nós pensarmos em qualquer outra forma de estruturar o trabalho nas empresas”[Nadler,1992].

Apesar de todo benefício obtido com estes modelos atualmente eles estão sendo considerados “bem mais obstáculos que fatores de eficácia organizacional”[Aktouf,1996]. Tal situação se deve as forças que vem contribuindo para aumentar a pressão sobre as organizações descritas na introdução deste trabalho. Dentre elas podemos destacar o uso da tecnologia.

A tecnologia por si não constitui fonte de transformação estrutural, mas a criação de processos de trabalho apoiados na tecnologia são sinais da necessidade de novas estruturas organizacionais. A tecnologia faz com que os limites da estrutura se tornem tênues, permitindo que as informações ultrapassem as fronteiras organizacionais e, internamente perfaçam fluxos imprevisíveis.

Em resposta ao avanço tecnológico, várias organizações ao redor do mundo vem experimentando flexibilizar suas estruturas criando modelos próprios, diferentes daqueles conhecidos que prosperaram durante o Século XX. Do ponto de vista de Peter Druker[1995], a organização do futuro precisa estar preparada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo.

## 4.2 - Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser vista como , a “anatomia com a qual a organização é criada e operada”[Schlender,1968]. Este arcabouço, em síntese, é o conjunto de responsabilidade, autoridades, comunicação e decisões dos indivíduos dentro de cada unidade organizacional : “a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas desde os níveis mais baixos até a Alta administração onde um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atendimento dos objetivos organizacionais” [Vasconcelos,1989].

Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido a partir de um estudo simples do organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando consideramos os aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte do seu esquema. A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções da administração, como um instrumento visando atender objetivos previamente estabelecidos.

As definições acima reforçam a visão de que o delineamento da estrutura é resultante de fatores internos e da função organizacional, desconsiderando a influência de fatores externos. Nessa ótica, o ambiente atua somente na elaboração da estratégia organizacional e ela por sua vez ajusta a estrutura de acordo com seus planos e metas. Chandler[1962] reforça o posicionamento acima formulado, quando afirma que a estrutura segue a estratégia .

Tofler[1985] presume que a estrutura de qualquer organização deve estar apropriada em todas as dimensões do ambiente externo, incluindo uma ampla

variedade de fatores sociais, culturais freqüentemente ignorados pela maioria das organizações.

Para Mintzberg[1995] estrutura organizacional é “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas, onde os elementos devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização - suas dimensões e idade, o tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza e assim por diante.” Assim, o ambiente externo passa a ser visto também como foco no delineamento da estrutura organizacional .

### **4.3 - Componentes da Estrutura Organizacional**

Segundo Mintzberg[1973] , “é através do processo de agrupar em unidades que é estabelecido o sistema de autoridade formal e é composta a hierarquia na organização”. O agrupamento pode ser visto como resultado de um processo que visa atender as necessidades da organização para que cumpra o propósito para o qual foi criada. A estrutura normalmente é delineada de forma a propiciar o cumprimento da missão, a consecução das metas bem como o sistema técnico capaz de executá-las.

Assim sendo, sob o prisma da segmentação, segue a exposição da forma como a estrutura organizacional é composta. Inicia-se pela descrição das partes onde estão distribuídos seus recursos humanos, posteriormente pelos mecanismos de coordenação e finalmente a forma como são constituídas as unidades a influência dos fatores situacionais até que a organização surja como resultado de uma conexão.

### 4.3.1 - A organização em cinco partes

Em relação a distribuição dos recursos humanos podemos visualizar a organização em cinco partes distintas. Conforme a figura 4.1:

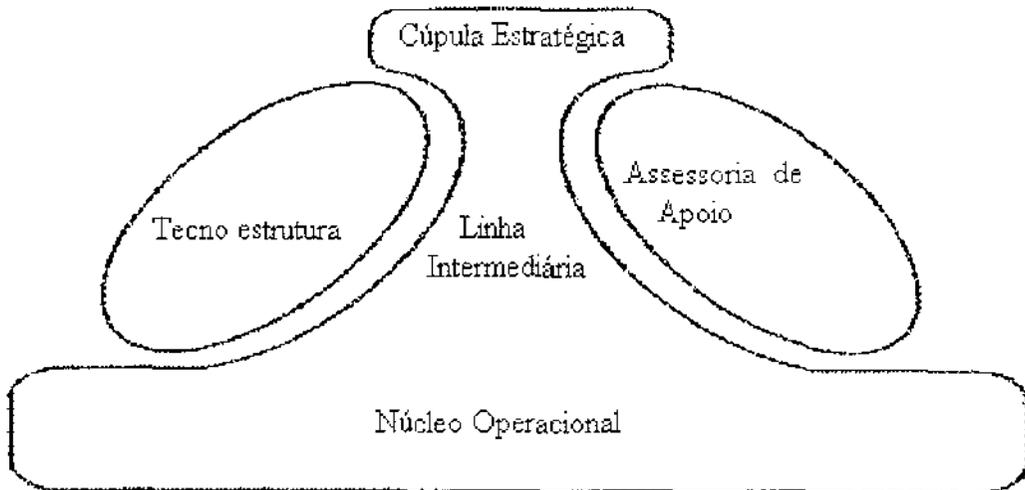


Figura 4.1 - A distribuição dos Recursos Humanos na organização em cinco partes básicas. [Mintzberg -1995].

a) **O Núcleo Operacional** : Engloba a base da organização - os operadores. Aqueles que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou serviços. Ele é o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que as mantém com vida. Sua atividades principais são assegurar a entrada dos insumos, transformá-los em produtos e serviços, e distribuí-los aos clientes finais. A padronização é amplamente considerada no núcleo operacional, com o objetivo de proteger as operações de perturbações externas. De fato, essa afirmação torna-se verdadeira considerando a amplitude que o trabalho é realizado. Por exemplo, professores universitários e operadores de linha de montagem constituem o núcleo operacional, porém sensivelmente os primeiros possuem menos padronização que os últimos.

**b) Cúpula Estratégica:** A alta administração, como é referida, engloba o principal administrador executivo e demais administradores de alto nível. A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra as exigências daqueles que a controlam ou exercem poder sobre ela, tais como acionistas e proprietários. Geralmente detém a perspectiva mais ampla e mais abstrata da organização, seu trabalho é caracterizado por um mínimo de repetições e padronizações.

Fazer referência a supervisão interna, é uma de suas principais atividades. A alta administração é responsável por definir o quanto a organização utiliza dos mecanismos de coordenação, além de autorizar as decisões mais importantes e as formas de recompensa. Exercem um papel fundamental na liderança interna e na motivação dos empregados.

Fica a seu critério administrar as relações da organização com o meio ambiente, levando a efeito contatos, acordos com entidades externas e obrigações sociais, buscando sempre extrair informações relevantes para a realização de suas atividades. Definem a estratégia da organização, o conjunto de regras e diretrizes que orientam o processo de desenvolvimento, talvez seja seu maior desafio pois sua formulação decorre da interpretação do meio ambiente. Apesar dessa atividade poder ser feita nas demais partes da organização, cabe geralmente a cúpula a decisão final e os riscos atrelados a ela.

**c- A linha intermediária:** Na proporção que a organização se torna mais elaborada mais chefias são necessárias. Denomina-se linha intermediária ou média gerência os elos de autoridade formal que ligam a cúpula estratégica ao núcleo operacional. Ela perfaz desde os gerentes de mais alto nível até os supervisores do núcleo operacional. As organizações necessitam desse elo na proporção direta de seu porte e no quanto se apoiam na coordenação por supervisão direta.

Em teoria, a cúpula organizacional pode supervisionar todo núcleo operacional, na prática, a supervisão direta exige vários contatos pessoais diretos entre a chefia e a execução. As pequenas organizações podem operar com um único dirigente enquanto as grandes exigem várias linhas intermediárias. Nessas, uma hierarquia organizacional é estabelecida. Na hierarquia, a média gerência realiza um certo número de atividades dentro do fluxo de supervisão direta acima e abaixo. Sua maior responsabilidade no contexto estrutural é coletar a informação dos resultados do desempenho de suas próprias unidades e transferi-la para os níveis superiores, além de atuar no fluxo decisório.

Fluindo para baixo, ela aloca recursos para suas unidades, elabora planos e regras e implementa os projetos *ad hoc*. Semelhante ao administrador da cúpula sua atividade vai além da supervisão direta. Assim, ele tem as ocorrências de fronteira para administrar. Com isso, cada administrador de nível médio deve manter contatos para interligação com outros administradores e analistas assessores de apoio cujo trabalho é interdependente com a sua própria unidades.

Além disso, o nível médio se assemelha a cúpula na formulação de estratégias para sua unidade, embora seja significativamente afetada pela organização como um todo. No entanto as atividades administrativas mudam de orientação na medida que se desce na cadeia de autoridade, tornando-se mais detalhada e elaborada, menos abstrata e integradas e mais voltadas para o fluxo das operações em si mesma.

**d) A tecnoestrutura:** Na tecnoestrutura encontramos as pessoas que prestam serviço à organização atuando sobre a tarefa dos outros. Ela é formada por analistas e suas assessorias auxiliares. Normalmente estão fora do fluxo de trabalho operacional, entretanto atuam no delineamento, planejamento e alteração e treinamento dos indivíduos que perfazem o trabalho. Dessa forma a tecnoestrutura só é eficaz quando pode empregar suas técnicas analíticas no trabalho organizacional.

Em uma organização plenamente desenvolvida, ela pode atuar em todos os níveis da hierarquia. Nos mais baixos numa empresa fabril, os analistas padronizam o fluxo de trabalho operacional por meio da programação da produção, levando a efeito estudos de tempos e movimentos do trabalho dos operadores, e estabelecendo sistemas de controle de qualidade. Nos níveis médios, eles procuram padronizar o trabalho intelectual na organização através do treinamento de gerentes de nível médio e levam a efeito estudos de pesquisa operacional das atividades de informação. Na cúpula estratégica, eles delineiam sistemas de planejamento estratégico e desenvolvem sistemas financeiros para o controle da consecução de metas.

Enquanto os analistas existem para padronizar o trabalho dos outros seu próprio trabalho não é coordenado como os demais. O mecanismo de controle para esses profissionais é a padronização de habilidades porque são especialistas altamente treinados.

**e) Assessorias de Apoio:** As assessorias de apoio são unidades de assessoria de natureza diferentes, suas atividades se resumem a prover serviços indiretos para a organização. Ao contrário do que se pensa, são diversas das tecnoestruturas. O que leva a muitas organizações de grande porte a manterem suas assessorias de apoio é o fato de poder exercer supervisão e controle e reduzir as incertezas se tiver que adquiri-las no mercado.

Muitas unidades de apoio são auto-suficientes na forma de mini-organizações, com o equivalente a um núcleo operacional próprio. Elas podem ser encontradas em vários níveis da hierarquia, dependendo de quem receba seus serviços. Algumas dessas unidades já foram abolidas da estrutura organizacional, mesmo em grandes empresas. A exemplo disso podemos citar unidades responsáveis pelos restaurantes, segurança, que hoje em dia são na maioria delas fornecedoras e não fazem parte da organização.

### 4.3.2 Mecanismos de Coordenação

A dinâmica na estrutura organizacional se dá a partir da divisão do trabalho em diferentes tarefas e a coordenação entre tais tarefas. Os mecanismos de coordenação podem ser vistos como a cola que mantém as organizações unidas, e a padronização dos processos definem de que forma são especificadas ou programadas as execuções do trabalho.

a) **Ajustamento mútuo** - A coordenação do trabalho é feita pelo processo simples da comunicação informal. Tal atividade exige uma elaborada divisão do trabalho, com milhares de especialistas fazendo todos os tipos de atividades específicas. O sucesso do empreendimento depende da habilidade dos especialistas em se adaptar cada um com o outro. São utilizados em organizações mais simples e paradoxalmente em casos mais complexos onde a atividade é realizada pela primeira vez sem especificações claras, como mostra a figura 4.2.

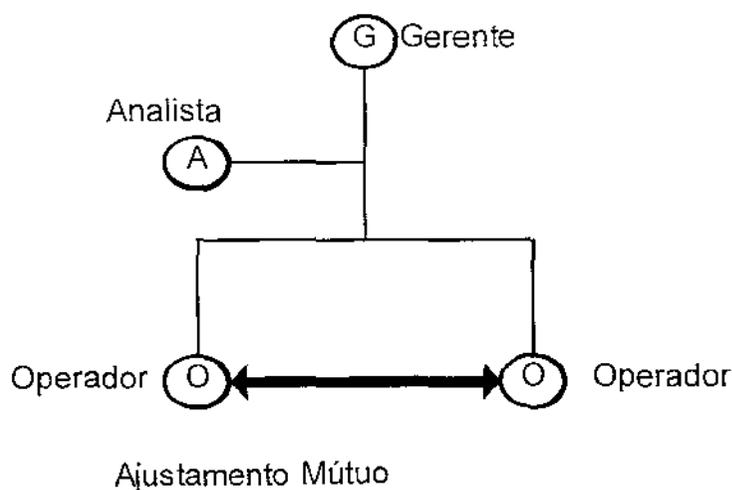
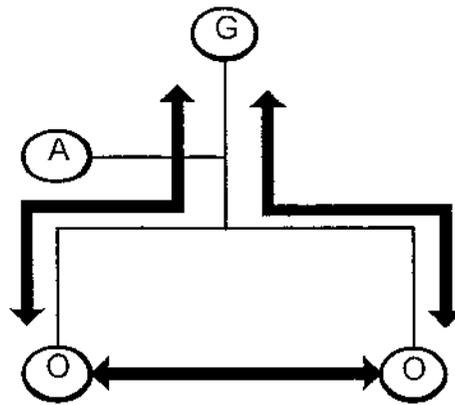


Figura 4.2 – Coordenação por Ajustamento Mútuo. [Mintzberg, 1995].

b) **Supervisão direta** - A coordenação é feita por meio de pessoas tendo a responsabilidade pelo trabalho de outras, dando instruções e monitorando suas ações. Com isso uma única mente coordena várias mãos. Ele é utilizado quando o ajustamento mútuo não é suficiente para realizar o trabalho. Normalmente é

utilizado em situações onde o trabalho exige baixo nível de especialização. Como mostra a figura 4.3



Supervisão Direta

Figura 4.3 – Coordenação por Supervisão Direta. [Mintzberg, 1995].

O trabalho pode também ser coordenado sem ajustamento mútuo ou a supervisão direta, ele pode ser padronizado. A coordenação é obtida antes da sua execução, como mostra a figura 4.4.

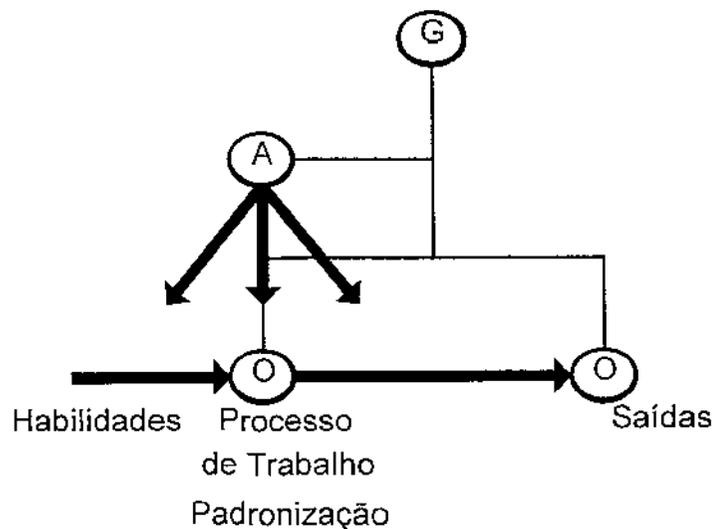


Figura 4.4 – Coordenação pela Padronização. [Mintzberg, 1995].

## **Padronização**

- ✓ **Processos:** As execuções do trabalho são especificadas ou programadas. A exemplo disso temos a linha de montagem. A padronização pode ser levada a efeito para grandes extensões da organização. Normalmente os padrões pré-definidos deixam pouco espaço para manobras . O executor tem pouca ou nenhuma liberdade de fazer seu trabalho como achar conveniente.
- ✓ **Resultados:** As saídas são padronizadas através da especificações das características ou objetivos. Os fins são especificados não se preocupando com a padronização dos meios. Com as saídas padronizadas a coordenação entre as tarefas fica predeterminada.
- ✓ **Habilidades:** Há casos que nem os resultados nem os trabalhos podem ser padronizados. A solução é padronizar a habilidade funcional. As habilidades e os conhecimentos são padronizados quando o tipo de treinamento necessário para a execução do trabalho é especificado. O trabalhador é treinado antes de ser admitido na organização. Essas organizações se baseiam em programas prontos. Durante a execução de suas atividades os trabalhadores atuam de forma autônoma e cientes do seu papel. Dessa forma, a padronização de habilidades controla e coordena as atividades, isto é, consegue indiretamente o que a padronização dos processos e a padronização dos resultados faz diretamente.

### **4.3.3 - Parâmetros para delinear**

Delineamento organizacional é a forma como os diversos componentes da estrutura são moldados. A estrutura pode estar delineada em relação as posições individuais, em relação às unidades, aos mecanismos de interligações, em relação à tomada de decisões. Estes parâmetros podem existir separadamente ou existirem de forma conjunta.

**a) Delineamento da Posições individuais:** As posições individuais dentro da estrutura organizacional podem ser definidas através de:

- ✓ **Especialização da Tarefa:** A tarefa é o conjunto das atividades realizadas pelo indivíduo dentro da organização- podem ser especializadas em duas dimensões: extensão e amplitude. Extensão significa quantas atividades diferentes fazem parte do trabalho de cada indivíduo. Num extremo o trabalhador executa várias atividades diferentes, em outro ele resume seus esforços numa mesma tarefa altamente especializada. Amplitude se refere a profundidade do controle sobre o seu trabalho. Num extremo ele executa sem pensar em como e porque, no outro ele controla todos os aspectos do trabalho somando-os a sua execução.
- ✓ **Formalização do comportamento:** A maneira como a organização prescreve a separação de seus membros padronizando seus processos de trabalho. O comportamento pode ser formalizado em três diferentes maneiras: pela posição, pelo fluxo de trabalho e por regras. As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e para predefinir e controlar através de uma, ou combinação delas.
- ✓ **Treinamento e doutrinação:** Vincula-se às especificações das exigências para estabelecer uma posição. A organização especifica quais conhecimentos e habilidades que os ocupantes de cargos devem possuir. Tal mecanismo é utilizado no recrutamento e seleção de pessoal. Além disso, a organização também atua desenvolvendo tais habilidades através de cursos internos e externos.

Enquanto o treinamento se refere ao processo pelo qual são ensinadas as habilidades e conhecimentos inerentes ao trabalho, a doutrinação é o processo pelo qual as normas internas de conduta organizacional são adquiridas. Tal processo se refere “a forma como um novo membro aprende o sistema de valores, normas e padrões de comportamento exigidos pela organização”[Schein, 1968].

**b) Delineamento das Unidades:** É através do processo de agrupar em unidades que é estabelecido o sistema de autoridade formal e é composta a hierarquia da organização. O agrupar pode ser visto como um processo de compor sucessivos blocos onde as posições individuais são inseridas formando pequenos blocos depois blocos maiores até compor toda organização. O agrupar é o meio fundamental de coordenar o trabalho na organização. Comumente estas utilizam-se de algumas bases para o agrupamento:

- ✓ **Conhecimento e habilidade:** as pessoas são agrupadas de acordo com o conhecimento especializado e habilidade. Ex: hospitais que possuem departamentos de cirurgia, anestesia etc.
- ✓ **Processo de trabalho:** agrupamento no processo ou atividades realizadas. Ex: Montadoras de veículos que possuem departamentos de montagem, pintura etc.
- ✓ **Resultados:** as unidades são formadas na bases de sua produção final. Indústria de alimentos que produzem sucos, doces etc.
- ✓ **Cliente:** formatados para atuar com tipos de clientes diferentes. Ex. comum nas organizações de serviços como bancos
- ✓ **Local:** de acordo com regiões geográficas

**c) Mecanismos de Ligações Laterais:** O delineamento da estrutura vai além da definição das posições hierárquicas estabelecidas. O delineamento organizacional requer ligações laterais que perfazem o ajustamento da estrutura vertical. As principais são:

**Sistemas de planejamento e controle:** A finalidade de um plano é especificar um resultado desejado em algum tempo futuro. A finalidade do controle é avaliar se tal padrão foi ou não alcançado. Assim planejamento e controle caminham juntos, pois não faz sentido existir controle sem prévio planejamento e planos perdem o sentido sem controles de acompanhamento. Juntos, planos e controles regulam resultados e indiretamente o comportamento.

Os planos podem especificar características globais e específicas. A exemplo disso podemos citar os orçamentos. Estes são planos que especificam os custos dos resultados para determinados períodos de tempo. As programações da produção são planos que estabelecem prazos limites para saídas. Planos operacionais são aqueles que estabelecem a variedade dos padrões, geralmente quantidades e custos dos resultados.

Dentre os diferentes sistemas de planejamento e controle podemos destacar dois: um que enfoca a regulação do desempenho global denominado Controle de Desempenho, e o outro que procura regular ações específicas denominado Planejamento para Ação.

A principal finalidade do Controle de Desempenho é regular resultados globais de uma unidade monitorando os resultados. Tais resultados geralmente são reportados hierarquicamente acima por meio dos sistemas gerenciais. O controle de desempenho atua conforme as bases para agrupar utilizadas na organização e diz respeito aos resultados globais para um período de tempo, e não apresentando decisões específicas ou ações.

O controle de desempenho influencia a tomada de decisão e de ação de forma indireta através da determinação de metas globais. Pelo fato do controle de custos ser crucial e pela facilidade como podem ser medidos o controle de desempenho é amplamente utilizado para este fim. O planejamento para ação surge quando diferentes metas organizacionais não podem ser facilmente identificadas e quando as organizações adotam agrupamentos funcionais.

Fora dos orçamentos e controle de gastos, os sistemas de controle do desempenho realmente não conseguem lutar com as interdependências de unidades funcionais. Os planos de ação especificam decisões que demandam ações específicas tais como lançar novos produtos, criar novo laboratório, etc.

entretanto muitas vezes é insuficiente para padronizar saídas e acaba se situando próximo a padronização dos processo de trabalho.

Assim sendo, enquanto o controle de desempenho impõe os padrões de desempenho gerais por um determinado período de tempo sem referência a ações específicas, o planejamento para ação impõe decisões específicas e ações para serem levadas a efeito em um ponto do tempo. E finalmente, a formalização do comportamento impõe os meios pelos quais as decisões e ações devem ser executadas.

**Instrumentos de interligação:** Muitas vezes, nem a supervisão direta nem as formas de padronização são suficientes para conseguir a coordenação que a organização necessita. Muitas interdependências permanecem mesmo depois que todas as posições individuais foram delineadas, a superestrutura constituída e os sistemas de planejamento e controle colocado em seus lugares. Resta então encontrar um mecanismos de ajustamento mútuo para se obter a coordenação. Um pedido não rotineiro por parte de uma grande Cliente, pode fazer com que marketing, produção e expedição criem uma macro unidade específica e momentânea.

Muitas organizações vem desenvolvendo um amplo conjunto de esquemas para estabelecer interligação entre as pessoas. Quando uma considerável quantidade de contatos são necessários para coordenar o trabalho de duas ou mais unidades, uma posição de interligação pode ser criada formalmente, passando por cima dos canais verticais da estrutura. Dentre os principais podemos destacar: As comissões ; Os gerentes de projeto e As estruturas matriciais. As comissões são criadas para realizar uma tarefa específica. No núcleo operacional são conhecidas como força-tarefa e na gerência intermediária e na cúpula estratégica como comissões permanentes.

O desafio do gerente de projeto é influenciar o comportamento de pessoas sobre as quais ele não tem autoridade formal. Seu poder formal advém do processo decisório que cruza departamentos em função de um projeto.

Segundo Galbraith[1973] a amplitude do poder decisório dos gerentes integradores pode ocorrer em três estágios. Poder para aprovar decisões completas, principalmente decisões orçamentarias ; poder apenas para participar do processo decisório ou apenas ter controle sobre o processo.

As estrutura matricial por sua vez surge quando a organização utiliza-se de mais de uma base para agrupar, ao fazer isso ela estabelece uma dupla estrutura de autoridade. Com isso cria-se uma estrutura balanceada de poder. Tal mecanismo é geralmente utilizado pelas organizações que se propõe a resolver seus conflitos por meio da negociação informal.

**d) Tomada de decisão:** Este talvez seja o mais complexo dos parâmetros para delinear porque necessita da profunda compreensão de todos os outros. Aqui são analisados os problemas referentes a centralização e da descentralização exclusivamente em termos do poder sobre as decisões tomadas na organização. Quando todo poder para tomada de decisão concentra-se em um só local ou nas mãos de uma única pessoa , tal organização é considerada como tendo uma estrutura centralizada. À medida que o poder fica disperso entre muitas pessoas, a estrutura denomina-se descentralizada.

O termo descentralização é abordado pela literatura basicamente de duas maneiras. A primeira denominada descentralização vertical e a segunda denominada descentralização horizontal. Na descentralização vertical a autoridade formal é dispersa através da cadeia hierárquica. Em princípio o poder decisório parte do principal executivo da cúpula estratégica pelos níveis abaixo. A delegação do poder é o sinônimo mais comum para esse tipo de descentralização.

Na descentralização horizontal o poder decisório, primariamente informal, pode permanecer com os gerentes de linha no sistema de autoridade formal ou fluir para as pessoas fora da estrutura de linha, i.é. analistas, especialistas e operadores. A descentralização horizontal caracteriza-se quando os não administradores controlam os processos decisórios.

#### **4.3.4– Fatores Situacionais**

Alguns pesquisadores tais como Goshal e Bartlett[1997], Alvin Tofler[1985] , David Nadler[1992] têm estudado as relações entre estrutura e desempenho, atribuindo a eficácia do ajuste entre os parâmetros de delineamento e fatores situacionais. Considerando a abrangência dos fatores situacionais, cabe destacar os principais:

##### **a) Idade e Dimensões:**

De acordo com Adizes[1990], “as organizações tem um ciclo evolutivo semelhante ao ciclo de todos os organismos vivos. As organizações nascem, crescem, envelhecem e morrem”. Assim sendo, há consideráveis evidências dos efeitos da idade e dimensões sobre a estrutura organizacional. A principal reside no fato que de forma diferente às espécies vivas, as organizações em algum momento podem interferir no seu processo evolutivo. “Ao longo de sua evolução as organizações desenvolvem um padrão previsível de mudanças estruturais”.

Mintzberg [1985], apresenta algumas argumentos a cerca da idade e dimensões relacionados a estrutura. Quanto maior a idade da organização, mais formalizado será seu comportamento”. Relacionado diretamente a síndrome do ‘já vi isso antes’, a organização à medida que envelhece tende manter sua condições de forma homogênea, tornando-se cada vez mais previsível e mais fácil e logicamente formalizada.

A estrutura reflete a época da criação do ramo industrial Assim como as organizações da era pré-industriais eram apoiadas em bases familiares com produções artesanais possuíam estruturas simples, as organizações da era industrial , fortemente apoiadas nos gerentes profissionais tendem a possuir estruturas burocráticas.

Quanto maior a organização, mais elaborada é a sua estrutura, suas tarefas são mais especializadas, suas unidades mais diferenciadas e seus componentes administrativos mais desenvolvidos. Quanto maior for a estrutura, maior ênfase deve ser dada a elaboração de mecanismos de coordenação. Para isso desenvolve maior formalização do comportamento, padronização, sofisticadas ferramentas de planejamento e sistemas de controle.

Para ambos autores, o desenvolvimento organizacional implica em uma espécie de continuidade ao longo da linha do tempo. O crescimento, na maioria das vezes, é acompanhado por mudanças contínuas na estrutura.

Cabe salientar que fatores externos ou mesmo internos podem proporcionar também transições irregulares equivalentes a revoluções e precedidas de novas formas de coordenação e diferentes parâmetros para delinear.

### **b) Sistema Técnico**

A tecnologia também é um fator chave para o delineamento da estrutura organizacional. Amplamente utilizado, o termo tecnologia vem recebendo uma enorme gama de significados.

Para este trabalho a tecnologia será vista como sistema técnico, significando o conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade. Em relação ao delineamento

estrutural o sistema técnico exerce grandes influências. À medida que torna-se regulador, dividindo tarefas simples e altamente especializadas, retirando a liberdade de ação daquelas que a executam, o sistema técnico faz com que o trabalho se torne mais repetitivo e previsível, formalizado e facilmente especializado.

### c) Meio Ambiente

Toda organização existe em um meio ambiente para o qual deve responder ao delinear sua estrutura. O que importa em um ambiente para o delineamento da estrutura é a habilidade da organização em lidar com ele, i.é., a competência para antecipá-lo, compreendê-lo, tratar com sua diversidade e responder rapidamente a ele. A literatura da administração, apresenta algumas dimensões do ambiente que afetam as organizações dentre eles pode-se destacar:

- ✓ **Estabilidade**. O ambiente pode variar do previsível ao imprevisível, ou seja, desde aquele onde os produtos e serviços são oferecidos da mesma maneira durante décadas, até aqueles onde não se sabe qual será a demanda para o próximo mês. Uma gama de fatores pode tornar ambientes estáveis em ambientes dinâmicos dentre eles, governos instáveis, mudanças na economia em larga escala, aumento da concorrência, mudanças tecnológicas, dentre outros.
- ✓ **Complexidade**. O ambiente pode variar desde o simples até o complexo. Seus processos produtivos podem exigir desde conhecimentos técnicos simples até aqueles que necessitam de conhecimento avançado no campo científico para se obter resultados extremamente complexos.
- ✓ **Diversidade de mercado**. Os mercados podem variar de integrado a diversificado, considerando área geográfica e/ou faixa de clientes. Considera-se desde uma organização que produz um único produto a um único cliente, até uma organização que fornece diversos produtos a diversos clientes

Algumas hipóteses a cerca do ambiente vem sendo levantadas. Para Tofler[1983] “quanto maior a dinâmica do ambiente, mais flexível deve ser a estrutura organizacional”. Fazendo uma analogia ao modelo militar, pode-se dizer que em tempos de paz, antes das batalhas começarem, as decisões podem ser centralizadas , burocráticas e altamente disciplinadas. Entretanto em tempos de batalha, para se ganhar uma luta em campo é necessário ter grande flexibilidade.

A medida que o ambiente se torna complexo a estrutura tende a se tornar mais descentralizada, pois ambientes complexos exigem conhecimento especializado e o poder de decisão deve permanecer nas mãos dos peritos, forçando naturalmente que a estrutura seja conduzida na direção da descentralização horizontal.

Outra forte influencia do ambiente está voltada a diversificação. Quanto mais diversificados forem os mercados maior a tendência de se dividir em unidades. A organização capaz de identificar diferentes mercados, seja para produtos ou serviços, regiões geográficas ou clientes, terá uma predisposição a se dividir, nessa base, em unidades e dar a cada uma o controle de decisões que afetam cada um de seus mercados.

#### **d) Sistema de Poder**

Neste âmbito enfatiza-se os fatores relacionados ao poder externo a organização, independente de suas circunstâncias ou peculiaridades. O controle externo, seja ele executado por um órgão governamental ou um conselho, faz com que a organização adote um estrutura mais centralizada e formalizada. Centralizada pelo fato do poder para tomada de decisão se manter no topo, é formalizada pelo fato de incentivar a proliferação de rígidas normas e regulamentos , já que o controle absoluto se mantém a distância.

O “poder da moda” também é uma fonte externa que afeta o delineamento estrutural. O poder da moda consiste basicamente na adoção instantânea de novos arcabouços estruturais baseados em modelos sugeridos pela literatura. Tal mecanismo vem ganhando espaço com as publicações sobre negócios por consultorias externas. Executivos preocupados em encontrar caminhos ‘milagrosos’ para solucionar problemas internos, buscam o que seria a ‘última moda’ na forma de se estruturar uma organização.

Dentre elas pode-se citar o movimento da reengenharia, iniciado a partir da publicação da obra de dois consultores americanos, Hammer e Champy, em 1993. Prometendo “revolucionar a empresa”, a reengenharia mantinha seu foco basicamente na reestruturação organizacional. Segundo seus autores, os problemas organizacionais eram decorrentes da maneira como a organização estava estruturada.

É importante salientar que as organizações antes de se renderem ao poder da moda devem estar atentas para o fato de que uma nova estrutura pode ser apropriada para algumas organizações e não para outras. Devido a sua complexidade, e aos diversos fatores que compõe o delineamento organizacional, confiar em prescrições universais pode resultar numa estrutura esquizofrênica, sem identidade e sem condições para cumprir sua função.

#### **4.4- O modelo das cinco configurações**

Após o detalhamento dos *componentes* da estrutura organizacional surge a base de classificação para essa dissertação. Vários autores tais como Adizes[1990], Ansoff[1993], Nadler[1992], Tofler[1985], Porter[1986] e Morgan[1996], Davenport[1991] dentre outros abordam questões relacionadas a estrutura organizacional. Cada um deles utiliza-se da estrutura como parte de suas linhas de pesquisa. Adizes[1990] aborda a estrutura a partir de seu aspecto

evolutivo comparado ao ciclo de vida das espécies conforme citado anteriormente.

Para Ansoff[1983], a estrutura surge como consequência da estratégia organizacional. Porter[1986] por sua vez associa a estrutura à posição competitiva das organizações. Tofler[1985] e Davenport[1991] abordam estrutura visando a modificação de suas bases como fator de sobrevivência das organizações frente a mudança do ambiente. Nadler[1992] questiona os termos clássicos de definição da estrutura, considerando que conhecimentos e competências também fazem parte do arcabouço, mas não apresenta um modelo de classificação estrutural que possa apresentar diferenças entre as estruturas organizacionais existentes.

Morgan[1996] classifica as organizações como sistemas, comparando-os a cultura, cérebro, sociedades, mecanismos de manipulação, mas sua classificação envolve profundamente os aspectos comportamentais das estruturas, dando pouca ênfase ao arcabouço.

Dentre os autores que compuseram a revisão bibliográfica desse trabalho, o único que apresentou um modelo estruturado de classificação da estrutura foi Henri Mintzberg. Assim sendo para cumprir o objetivo que se propõe essa dissertação foi utilizado o modelo de classificação denominado por ele de “cinco configurações”.

Mintzberg[1995], observou que os componentes da estrutura apresentados no Capítulo 3 se encaixavam em blocos naturais, o que ele chamou de configurações. Estas configurações partiram da hipótese que “as organizações procuram obter uma integração interna entre seus parâmetros para delinear, bem como uma compatibilidade com seus fatores situacionais” [Mintzberg,1995]. O conjunto das configurações é tratado como um quadro de referência, ou uma tipologia de tipos puros, conforme mencionado na introdução desse trabalho.

Nenhuma estrutura representa perfeitamente qualquer uma das configurações, mas algumas ficam notavelmente próximas.

Em cada uma das configurações uma parte diferente da organização é utilizado em detrimento das outras e um mecanismo de coordenação é dominante conforme a tabela 4.1.

Tais configurações foram criadas com a finalidade de “classificar organizações”. Para ele, a classificação não pode ser vista como se abrangesse toda realidade organizacional, mesmo assim há momento em que “necessitamos caricaturar ou fazer um estereótipo da realidade com o fim de destacar as diferenças, e assim torná-la mais compreensível.” Todavia, esse processo nunca pode ser tão bom que algumas organizações não caiam nas fendas das configurações padrões. Por isso é importante notar, que tal classificação não ignora a existência de híbridos organizacionais, i.é., organizações que possuem características estruturais que as fazem situar-se entre duas ou mais configurações.

Tabela 4.1)  
Características das configurações estruturais<sup>a</sup>.

Configuração Estrutural	Principal mecanismo de coordenação	Parte chave da organização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Burocracia Mecanizada	Padronização de processos de trabalho	Tecnoestrutura
Burocracia Profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional
Divisionalizada	Padronização de resultados	Linha intermediária
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio

a) Adaptado de Mintzberg [1992].

O universo é um sistema contínuo e entrelaçado. Cortá-lo em partes, inevitavelmente causa distorções, embora seja necessária essa análise para a compreensão. É provável que as características estruturais que caíam nas margens sejam forçadas a ficarem em uma ou em outra. “Na realidade, as configurações não existem em absoluto, as organizações verdadeiras são complexas, muito longe de qualquer destas cinco configurações. O que elas constituem é uma teoria”[Mintzberg,1995]. Entretanto isso não leva a rejeição das configurações, não é uma escolha entre a teoria e a realidade, mas entre as alternativas das teorias.

A realidade formada por pensamentos, experiências, impressões não terão utilidade a menos que possamos simplificá-las de forma compreensível. E a classificação através de conceitos, modelos e teorias é um caminho válido para isso.

## **Capítulo 5 - As cinco configurações**

Nesse capítulo estão descritas as estruturas organizacionais de acordo com as definições do modelo proposto. Para cada configuração será apresentado a estrutura básica, as condições ideais e os principais problemas relacionados a elas.

### **5.1 – Organizações com Estrutura simples**

A estrutura simples é caracterizada por não ser elaborada. Basicamente ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e, o instrumento de interligação comumente utilizado é o ajustamento mútuo. A estrutura simples tende ser orgânica.

De certa forma estrutura simples “renega” a estrutura, pois evita a utilização dos os instrumentos formais e busca minimizar sua dependência com especialistas de assessoria. Quando necessita de tais profissionais, estes são contratados temporariamente. Dificilmente esses profissionais são mantidos nos quadros permanentes da organização. A coordenação dessa estrutura é efetuada grandemente pela supervisão direta . Especificamente, o poder sobre todas

decisões importantes tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo. Dessa maneira , a cúpula estratégica emerge como a parte chave da estrutura.

A organização consiste de pouco mais de uma pessoa na cúpula estratégica, e um núcleo operacional orgânico. O principal executivo possui uma grande amplitude de controle e, é comum que todos se reportem a ele. O agrupamento nessa estrutura se dá na base funcional, com a coordenação entre as unidades deixada para o principal executivo. De forma semelhante, as comunicações fluem informalmente , muitas delas entre o principal executivo e os demais. O fluxo de trabalho tende a ser flexível, com os serviços do núcleo operacional sendo relativamente sem especialização e intercambiáveis. A tomada de decisão é igualmente flexível, com a centralização do poder permitindo uma resposta rápida as questões organizacionais.

A formulação estratégica é, com certeza, a maior responsabilidade do principal executivo. Esse processo tende a ser altamente intuitivo e não analítico, muitas vezes nascendo da incerteza e orientado para a busca agressiva de oportunidades. Portanto, não é surpreendente que a estratégia resultante, raramente explícita, reflita a visão própria do principal executivo quanto a posição da empresa no seu ambiente. Na verdade, na maioria das vezes tal estratégia é a extrapolação direta de suas crenças pessoais, uma extensão de sua própria personalidade.

Lidar com a intranqüilidade e inovar de forma empreendedora também são aspectos importantes relacionados ao principal executivo. Além disso, grande parte de seu tempo é dedicado ao exercício da liderança. Faz parte de seu desafio manter as pessoas do núcleo operacional motivadas sem poder oferecer a elas muitas recompensas. Os aspectos mais formais do trabalho administrativo são menos significativos, assim como, as necessidades de prestar informações e alocar recursos internamente - o importante é que o poder e a informação permaneçam na cúpula estratégica. A estrutura simples de maneira simbólica

possui grande amplitude de controle na cúpula estratégica, sem unidades de assessoria e uma linha intermediária insignificante, conforme mostra a figura 5.1.

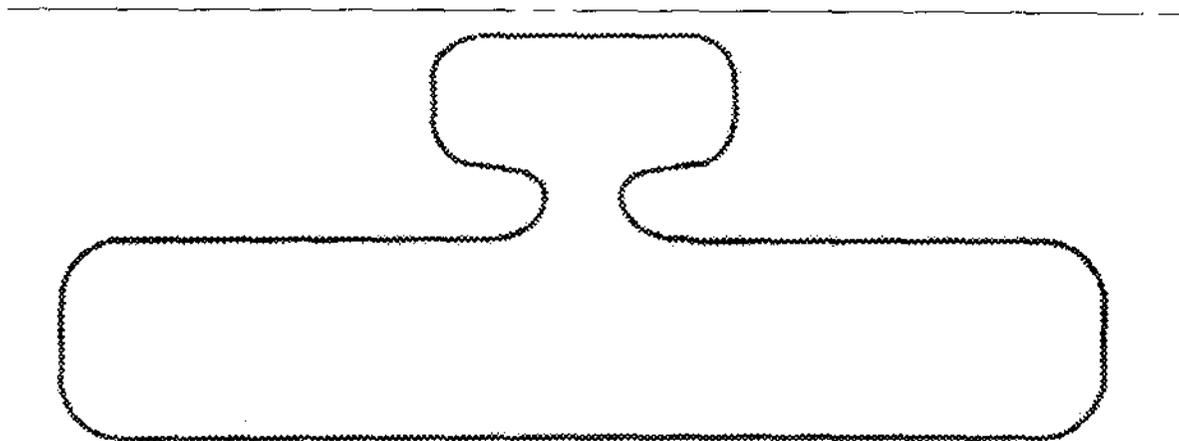


Figura 5.1 – A Estrutura Simples. [Mintzberg ,1995]

### **5.1.1 - Ambiente favorável à Estrutura Simples**

O ambiente destas organizações tende a ser simples e dinâmico. Simples por poder ser compreendido por uma única pessoa capaz de tomar uma decisão e dinâmico pelo fato de seu estado futuro muitas vezes não poder ser predito. O sistema técnico adotado por essas organizações normalmente não são sofisticados, pois tais sistemas exigem que as decisões técnicas devam ser delegadas. Tal comportamento faz com que a organização adote um outro modelo de estrutura.

Dentre as condições que dão origem a estrutura simples, a mais importante é o estágio de desenvolvimento. A organização nova tende a adotar esta estrutura não importando qual seja o seu ambiente ou sistema técnico, pois ainda não teve tempo suficiente para elaborar sua estrutura administrativa. Toda organização nova tende a apoiar-se na liderança para conseguir que as coisas aconteçam. Dessa forma podemos concluir que a maioria das organizações passa pela

estrutura simples nas suas fases iniciais de formação. No entanto, pequenas organizações permanecem com a estrutura simples além do período inicial. Muitas vezes isso acontece pela natureza do empreendimento e principalmente pela característica do empreendedor. Sua dimensão pequena pode significar menos trabalho repetitivo e menos padronização.

Outro fator que influencia a utilização da estrutura simples é o administrador proprietário. O caso clássico de organizações administradas pelo proprietário é o da organização empreendedora. Tal organização é a que mais combina as características estruturais e situacionais.

Ela é agressiva e empreendedora e procura continuamente ambientes de risco onde as Burocracias receiam trilhar, paradoxalmente é cautelosa permanecendo num nicho de mercado que possa compreender e conhecem profundamente as características de seus clientes. Comumente é uma organização pequena e jovem, pois os atritos nas organizações empreendedoras é grande causando muitas vezes a morte súbita e aquelas que sobrevivem por mais tempo tendem a se burocratizarem a medida que envelhecem. Caracteristicamente as organizações empreendedoras com estrutura simples muitas vezes são criadas por pessoas que advieram de organizações burocráticas e não suportavam os controles que lhes eram impostos.

### **5.1.2 – Comportamentos associados a Estrutura Simples**

Nesta estrutura, as decisões relativas à estratégia e a operação normalmente são centralizadas nas mãos de uma única pessoa. A centralização tem a importante vantagem de assegurar a resposta à estratégia, além de favorecer a flexibilidade e adaptação, pois somente uma pessoa necessita agir. Entretanto, a centralização pode causar confusão entre problemas estratégicos e operacionais. O principal executivo pode ficar tão voltado aos problemas operacionais que perde a visão estratégica, ou então ao contrário, ficar tão deslumbrado com as

oportunidades estratégicas que as rotinas operacionais decaem por falta de atenção e com isso cause o fim prematuro da organização.

A estrutura simples talvez seja a mais arriscada das configurações exatamente por estar na dependência de uma única pessoa. Quando restrita a ambientes simples e dinâmico opera com eficácia, e por lhe faltar uma administração desenvolvida, a ela se enfraquece fora da sua faixa de condições. Por ser orgânica demais, pode ser impedida de produzir o exigido por um ambiente estabilizado ou ainda encontrar sérios problemas quando se torna grande e necessitam ocorrer mudanças estruturais.

A fase de transição é um grande desafio, pois comumente existe uma resistência grande do principal executivo em adotar princípios estruturados de administração. Assim, podemos concluir que sua principal vantagem – a flexibilidade – passa ser sua principal fraqueza.

Uma grande vantagem das organizações com estrutura simples está no seu sentido de missão. A maioria das pessoas que trabalha nessas organizações desenvolvem sólida identificação com ela e com seu líder e visualizam com facilidade a importância da sua contribuição no objetivo final da organização.

Muitas críticas recaem sobre esta estrutura. Alguns a descrevem como organizações paternalistas, autocráticas e com sérias deficiências na forma de distribuir o poder. Entretanto, ela ainda permanece como sendo uma configuração predominante e com muita importância no contexto social. Continuará existindo enquanto novas empresas forem criadas, algumas permanecerem pequenas e informais, a sociedade premeie o empreendedor e finalmente, enquanto muitas organizações enfrentem ambientes hostis, simples e dinâmicos.

## 5.2 - Organização com estrutura Burocrática Mecanizada

Esta é a estrutura mais próxima da que Max Weber primeiro descreveu . Possui padronização de responsabilidade, de qualificações e de canais de comunicação, além de normas para o trabalho e uma hierarquia de autoridade claramente definida. Enfim, a estrutura que nasceu da Revolução industrial para produção em massa. A configuração de seus parâmetros geralmente são bem claras: altamente especializada, tarefas operacionais rotineiras, procedimentos no núcleo operacional muito padronizados, proliferação de normas, regulamentos, poder relativamente centralizado para a tomada de decisão e uma administração elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria.

O núcleo operacional geralmente possui fluxo de trabalho racionalizado, com isso as tarefas operacionais são simples e repetitivas requerendo poucas habilidades e pouco treinamento. A formalização do comportamento emerge como um parâmetro chave para planificar. Há pequena possibilidade para o ajustamento mútuo no núcleo operacional pelo fato dos operadores serem deixados com pouca ou nenhuma liberdade em suas tarefas. A utilização de supervisão direta pelos gerentes de primeira linha é na maioria das vezes limitada pelo fato de que a padronização se incumba da coordenação.

A regulamentação estreita do trabalho operacional exige que a estrutura administrativa seja altamente elaborada. Em primeiro lugar está a linha intermediária, amplamente desenvolvida, situada logo acima do núcleo operacional e nitidamente diferenciada em unidades funcionais. Os gerentes da linha intermediária possuem três tarefas primordiais. A primeira delas é tratar dos distúrbios que surgem entre os trabalhadores o núcleo operacional. Apesar da padronização cuidar da maioria das interdependências, inevitavelmente surgem ambigüidades que dão origem aos conflitos. Esses conflitos não podem ser resolvidos através do ajustamento mútuo entre os operadores, pois a

comunicação entre eles é altamente inibida. Dessa forma os conflitos tendem a ser resolvidos através de ordens dos gerentes.

Pelo fato de surgirem muitos conflitos entre os operadores, situados um ao lado do outro no fluxo de trabalho, a tendência é agrupa-los em unidades operacionais funcionais sob uma supervisão comum. Dessa forma esses agrupamentos funcionais tornam-se comuns em toda hierarquia, como por exemplo departamentos de produção e manutenção.

A segunda tarefa dos gerentes de linha intermediária é atuar na interligação com os analistas da tecnoestrutura, com o objetivo de incorporar seus padrões nas unidades operacionais abaixo. A terceira tarefa é dar suporte ao fluxo vertical na estrutura, agregar a informação hierárquica acima e elaborar os planos de ação que vêm hierarquia abaixo. Todas essas tarefas dos gerentes da linha intermediária exigem contatos pessoais seja com os subordinados, analistas e seus próprios superiores perfazendo assim o corpo da pirâmide organizacional.

Quanto mais perto do núcleo operacional maior o número de gerentes, à medida que os níveis vão aumentando a quantidade diminui até a cúpula administrativa. Nas Burocracias Mecanizadas a tecnoestrutura na maioria dos casos é grandemente elaborada. O motivo principal é a dependência existente para com a padronização dos processos operacionais. Os analistas da tecnoestrutura, responsáveis pela padronização emergem como parte-chave da organização.

A autoridade formal sobre as unidades operacionais é delegada aos gerentes de linha, enquanto a assessoria tecnocrática apenas sugere, apontando uma nítida distinção entre linha e assessoria. Todavia, sem os padronizadores a estrutura não poderia funcionar. Normalmente sua responsabilidade vai desde o estudo do trabalho, até o as descrições das funções nos mínimos detalhes, passando pela descrição de normas e procedimentos de trabalho. São geralmente

programadores, engenheiros, planejadores, orçamentastes, analistas de sistema de informação, pesquisadores operacionais dentre outros.

Apesar da falta de autoridade formal, um considerável poder informal permanecem com os analistas da tecnoestrutura. Esse poder informal é obtido através do delineamento do trabalho dos operadores e principalmente dos gerentes de primeira linha. A formalização em alto grau institucionaliza a atividade gerencial, removendo parte de seu poder para coordenar. Muitas vezes o trabalho do gerente de primeira linha torna-se tão limitado que ele dificilmente se sente “ocupando um cargo gerencial”. Sua atividade muitas vezes se restringe a dar e receber ordens.

A padronização nas Burocracias Mecanizadas se estende além do núcleo operacional e com ela segue a influência da tecnoestrutura. Normas, regulamentos e planejamento intervêm em toda estrutura, a comunicação formal é promovida em todos os níveis e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia formal de autoridade.

Em nenhuma outra configuração o fluxo de informação e a tomada de decisão são mais regulamentados .Os comandos vão se ampliando cadeia abaixo e a informação sendo agregada cadeia acima. Barlett e Ghoshal[1998] comparam os fluxos de informação da estrutura burocrática a uma “frágil ponte de cordas baseadas em sistemas com braçadeiras de aço”. O principal reflexo dessa formalização é a nítida divisão de trabalho e a diferenciação entre as unidades, em todas as formas vertical, horizontal, linha e assessoria, funcional, hierarquia e posição .

A Burocracia Mecanizada opera de acordo com os princípios clássicos da administração. A autoridade formal é introduzida de cima para baixo em uma hierarquia claramente definida, através da qual é cuidadosamente mantido o princípio de unidade de comando e controle e uma rígida distinção entre linha e

assessoria. Dessa forma, “o grande erro dos teóricos clássicos não estava em seus princípios per si, mas em suas afirmações de que eles eram universais. Na verdade, eles se aplicam somente na Burocracia Mecanizada e em nenhuma outra configuração”[Mintzberg,1995].

Outra característica singular da estrutura é a obsessão pelo controle. A mentalidade controladora percorre de cima para baixo e em qualquer nível hierárquico. A obsessão pelo controle reflete dois fatores centrais. O primeiro se deve ao fato de tentar eliminar toda incerteza possível, para que a máquina burocrática possa operar sem interrupções. O núcleo operacional deve estar fechado para influências externas, com o objetivo das saídas poderem ser enviadas para fora das linhas de produção sem perturbações. Segundo, essas estruturas são avessas ao conflito e aos sistemas que de alguma forma possam incentivá-los ou alterar a ordem pré-estabelecida. No entanto, a divisão do trabalho maximizada, a diferenciação funcional e a falta de motivação gerada pelo trabalho rotineiro faz com que os conflitos estejam sempre presentes nesta estrutura. Daí a necessidade de desenvolver uma atmosfera fechada e controlada para o conflito não altere a realização do trabalho.

A obsessão pelo controle também explica a presença das assessorias de apoio nessas estruturas. A maioria desses serviços poderiam ser adquiridos de fornecedores externos, mas isso expõe a Burocracia a incertezas do mercado, rompendo o sistema de fluxos que ela procura regular intensamente. Dessa forma ela prefere, na medida do possível “fazer” do que “comprar”. A cúpula estratégica dessas organizações ocupam grande parte do seu tempo com o afinamento preciso da máquina burocrática, i. é. na busca por caminhos mais eficientes para produzir resultados. Assim, a função do empreendedor ocupa uma parte muito restrita na cúpula estratégica.

Outra parte do tempo da alta administração é consumido para manter a estrutura unida diante de seus conflitos. O conflito geralmente não é solucionado

e sim engarrafado para que o trabalho seja realizado. Como numa garrafa que a rolha é colocada no topo, os gerentes do topo devem manter a tampa sobre os conflitos por meio de manipulações. A supervisão direta também é uma ocupação da alta administração. A formalização pode solucionar algumas questões somente até o nível médio. Nos nível mais alto onde o trabalho é mais complexo e mais imprevisível a questão se torna mais delicada.

Por exemplo, a coordenação entre as unidades diferenciadas no nível intermediário - marketing e produção - muitas vezes necessita de um mecanismo flexível. A escolha coerente seria o ajustamento mútuo mas sua utilização é inviável devido aos bloqueios da comunicação informal e a diferença de prestígios entre unidades do mesmo nível hierárquico. O surgimento de “forças” do ajustamento mútuo pode destruir a cadeia de autoridade e o princípio da unidade de comando, elemento fundamental para essa estrutura.

Os gerentes do topo são os únicos na estrutura com uma perspectiva suficientemente ampla para visualizar todas as funções, os meios e os fins. Os demais são especialistas com visões estreitas e perfazendo um elo da cadeia de produção de resultados.

Na Burocracia Mecanizada o poder formal é centralizado e permanece com a alta administração, pois a hierarquia e a cadeia de autoridades são conceitos de suprema importância. Os gerentes da linha intermediária são relativamente fracos e o núcleo operacional dificilmente tem poder exceto de perturbar as operações. Os únicos que compartilham poder informal com a cúpula são os analistas da tecnoestrutura, em razão de padronizar o trabalho dos demais.

A estratégia nessas estruturas parte da cúpula. As perspectivas são amplas e o poder é focado. O processo de elaboração é assunto de cima para baixo, com grande ênfase no planejamento para ação. Para elaboração da estratégia as informações consideradas relevantes são enviadas das bases para o topo através

de relatórios pré-determinados pela tecnoestrutura e elaborados pelos gerentes das linhas intermediárias. A estratégia é então elaborada e mandada cadeia de autoridade abaixo, primeiro em programas e depois em planos de ação. Particularmente nesse tipo de estrutura há uma dicotomia entre a formulação e a implantação. A cúpula formula e a linha intermediária e o núcleo operacional implantam.

A figura 5.2 mostra simbolicamente a Burocracia Mecanizada, com uma estrutura administrativa e uma de apoio totalmente desenvolvidas, grandes unidades operacionais, porém mais estreita na linha intermediárias para mostrar a elevada hierarquia de autoridade.

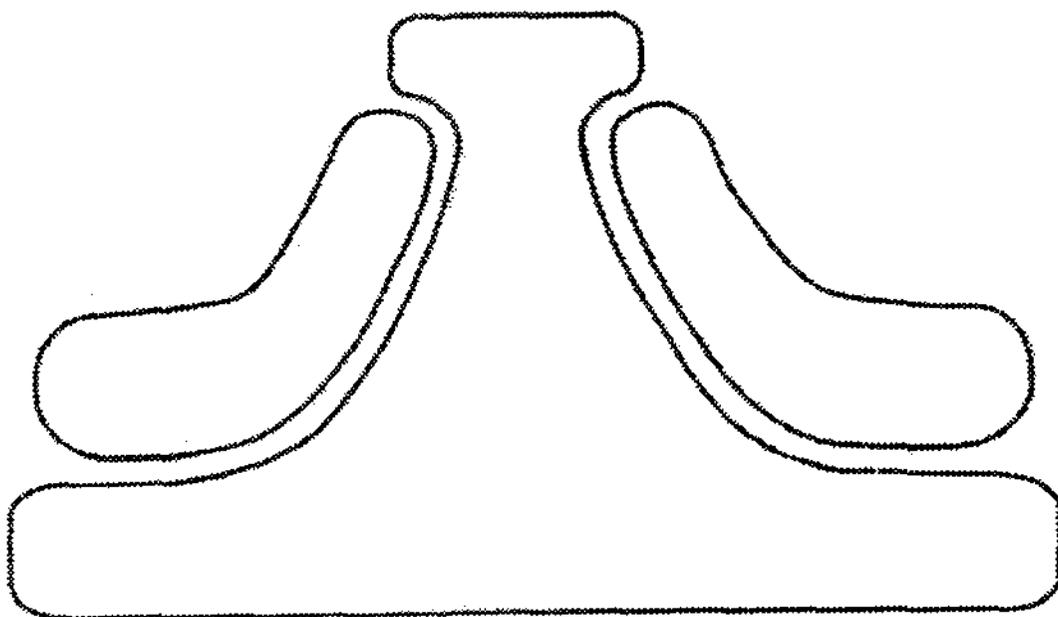


Figura 5.2 – A Burocracia Mecanizada. [Mintzberg , 1995]

### **5.2.1- Ambiente favorável à Burocracia Mecanizada**

O ambiente ideal para a máquina burocrática é geralmente simples e estável, pois o trabalho em ambientes complexos muitas vezes não pode ser racionalizado em tarefas simples e o ambiente dinâmico requer menos previsibilidade. “A Burocracia Mecanizada é caracteristicamente encontrada na organização madura, com tamanho suficiente para ter o volume de trabalho operacional necessários para a repetição e idade suficiente para ter sido capaz de decidir sobre quais padrões deseja utilizar”[Mintzberg,1992].

O sistema técnico utilizado por essas estruturas se estende do mais simples até o moderadamente sofisticado, nada muito além disso, pois o sistema técnico sofisticado requer que o poder seja delegado aos especialistas. Tal fato corrobora com um nível de descentralização incompatível com sua estrutura.

As indústrias de produção em massa talvez sejam as mais conhecidas Burocracias Mecanizadas. Seu fluxo de trabalho é organizado de tal forma que existe uma extremidade para aceitar a entrada de matéria-prima, depois a transformação é feita num sistema fechado numa seqüência de operações padronizadas e na outra extremidade a saída resultante de todo processo.

As organizações burocráticas tem uma característica interessante em relação à forma de se relacionarem com o ambiente. Ela investe muitos recursos na tentativa de manterem o ambiente externo estável, pois sem o qual não conseguem manter seus enormes sistemas em funcionamento.

Com certeza a estrutura burocrática não se restringe apenas a organizações de grande porte ou a manufatura. Algumas organizações de serviço, adotam esta estrutura por questões de padronização e previsibilidade. A exemplo disso podemos citar a atividade hoteleira.

A Burocracia também aparece em organizações onde há controle externo muito rigoroso, como é o caso de organizações públicas. Estas organizações são burocráticas não somente porque necessitam de rotinas mas principalmente porque todas as coisas que fazem deve parecer clara perante o público, principalmente os critérios como os clientes são atendidos, e como é feito o processo de recrutamento e promoção de seus funcionários.

Existe também aquelas organizações conhecidas como Burocracias de segurança. No caso, uma companhia aérea apesar de dinâmica, muitas de suas contingências são previsíveis. Caso venha adotar um modelo de estrutura totalmente orgânico, poderia ter sérios problemas. Neste caso a Burocracia é adequada não somente para prover serviços rotineiros mas para permanecer pronta para qualquer eventualidade. Nenhuma configuração estrutural trabalha melhor com contingência que esta.

### **5.2.2 – Comportamentos associados a Burocracia Mecanizada**

Nenhuma estrutura tem sido alvo de tantas críticas nos últimos anos como a Burocracia Mecanizada. A máquina é precisa e confiável quando executa a função para qual foi criada, com o mesmo objetivo muitas organizações se estruturaram na forma de Burocracia Mecanizada. É importante reconhecer que “tal estrutura é uma das responsáveis pelo aumento do padrão material de vida da maioria das pessoas” [Druker,1995]. Sem ela, sem dúvida não estaríamos onde estamos. Entretanto, assim como as máquinas, as Burocracias são destinadas a atividades específicas e por isso são tão difíceis de serem modificadas quando as situações se alteram.

O maior problema associado a esta estrutura talvez tenha sido o de visualizar as pessoas da mesma forma em que se visualiza os componentes de uma máquina. Abolir da produção “todo possível trabalho cerebral”, fez com que toda iniciativa também fosse abolida e principalmente “tratar as pessoas como

meios, como classes de posições e funções em lugar de indivíduos, teve a consequência de destruir o significado do trabalho em si” [Aktouf,1996].

“As organizações tem pago um preço elevado por essas atitudes nas várias formas de resistência do trabalhador – absenteísmo, altas taxas de rotatividade, operações-tartaruga, greves e mesmo inequívoca sabotagem” [Mintzberg,1995].

Além de problemas com esses, existem as “buropatologias” que foram satirizadas por Chales Chaplin em alguns de seus filmes. Tais patologias se reforçam mutuamente substituindo fins em favor dos meios. Ou seja, a organização prioriza o controle em detrimento de seus Clientes. Eis o lema implícito na Burocracia Mecanizada – “Na dúvida, controle”. Esse comportamento tem suas origens quando o fator humano foi introduzido na equação da produtividade. O intuito era a diminuição da variabilidade. Porém a Burocracia o utiliza de forma exagerada e muitas vezes inadequada.

Com os padrões restritos e grandemente controlados o poder tende a subir na hierarquia, centralizando no topo. Os trabalhadores acabam ficando amarrados e os clientes perdem. A organização gasta muita energia em seus próprios conflitos, sobrando muito pouco para produzir o que o Cliente espera receber. A forma exagerada do controle resulta na inibição da criatividade, inovação e adaptação. – condições *sine qua non* para o mundo moderno.

Nas linhas intermediárias da Burocracia, também conhecida como média gerência, existem outros problemas relacionados à gestão. Com o objetivo de obter o controle, há uma tendência de reduzida especialização do núcleo operacional, e uma grande distância com níveis gerenciais acima.

A distância acaba dificultando a comunicação tanto vertical como horizontal, impossibilitando o ajustamento mútuo entre diferentes departamentos encorajando a construção de “feudos” particulares. Surge daí uma competição

entre gerentes para estabelecer as maiores e mais poderosas unidades, incentivadas pela regra burocrática que associa salário com o número de subordinados. Em consequência surge um corpo gerencial intermediário inchado voltado muito mais para lutas políticas do que para os Clientes a serem atendidos. O problema é mais acentuado quando a organização burocrática está livre das forças de mercado, com orçamento garantido e vagas metas de desempenho. Normalmente, a organização se transforma num sistema virtualmente fechado, responsável por nada, produzindo nada, girando suas rodas administrativas em alta velocidade.

A tomada de decisão nas organizações burocráticas freqüentemente são baseada em normas, isso faz com que nenhuma decisão seja acatada se não suportada por uma norma. Caso a norma associada aquela decisão não exista, ela é passada para o nível superior e assim sucessivamente até que atinja o topo da organização ou um nível com poder suficiente para criar uma nova norma. Contanto que o ambiente permaneça estável, as organizações burocráticas não encontram grande dificuldades. Entretanto, a realidade é outra, e assim que a turbulência atinge a organização, a cúpula estratégica fica sobrecarregada, pois somente ela pode resolver problemas não rotineiros.

A cúpula por sua vez, geralmente toma suas decisões com base nos Sistemas de Informações Gerenciais, que agrega um sumário das informações hierarquia acima. O grande problema é que muitas das informações são equivocadas, pois ao atravessarem os diversos níveis hierárquicos, ocorrem perdas, distorções, as “boas notícias” são destacadas e as “más” são bloqueadas. Além disso, na maioria das vezes são informações atrasada e não refletem a realidade organizacional. Num ambiente dinâmico e turbulento, isto pode vir a causar a morte da organização.

Outro problema relacionado a Burocracia Mecanizada se refere a estratégia. O paradoxo existente entre a formulação e a implantação. Enquanto a

primeira é de responsabilidade da cúpula administrativa a segunda é realizada por outros quaisquer na ordem hierárquica. Para que tal mecanismo funcione são necessárias duas condições fundamentais, primeiro a cúpula deve estar munida com a informação completa do ambiente e das condições internas da organização. Segundo, o resultado da formulação da estratégia deve ser coerente para que não seja necessário ser reformulada durante a implantação. O problema é que na maioria das vezes quem tem poder para formular a estratégia permanece em um local diferente daquele onde a informação necessária está. O resultado é um planejamento que acaba perdendo seu significado estratégico e passa a ser adaptativo.

1. Ansoff[1977], que por vários anos estudou o desdobramento da estratégia, afirmou que “a coordenação organizacional será alcançada através da aprendizagem e da adaptação organizacional de uma maneira informal” , para uma organização com estrutura burocrática Mecanizada isso pode soar como uma heresia. Para Mintzberg[1995] “as Burocracia Mecanizadas são estruturas não adaptativas e mal trabalhadas para as mudanças”. Inovação não é o seu forte.

A Burocracia tende a ser uma configuração inflexível, e tem muita dificuldade para se adaptar a novas situações. Quando isso se faz necessário, a tendência é que sua estrutura seja dividida ou compactada. Mesmo assim a Burocracia Mecanizada, continua muito presente entre nós. O que vem acontecendo é uma diminuição do número das organizações com esta estrutura, se comparado aos número existentes até meados desse Século quando outras configurações começaram a se tornar mais freqüentes.

### **5.3 - Organização com estrutura Burocrática Profissional**

As organizações podem ser burocráticas sem que sejam centralizadas. Geralmente é caracterizada por ter um trabalho Profissional estável e também complexo, motivo pelo qual deva ser controlado diretamente por quem executa –

o núcleo operacional. Com isso a organização exerce a coordenação através da padronização de habilidades. Isso dá origem a uma configuração denominada Burocracia Profissional, comum a universidades, hospitais, sistemas escolares, empresas de auditoria e empresas de produção artesanal. Todas comumente produzindo bens ou serviços padronizados.

Essas organizações admitem especialistas para o núcleo operacional e fornece a eles considerável autonomia para controlar seu próprio trabalho. Além disso, o profissional atua relativamente independente de seus colegas, porém perto de seus clientes. A exemplo disso podemos citar, um médico durante uma consulta, um professor numa sala de aula e, um auditor executando suas atividades.

A coordenação entre os operadores se dá pela padronização das habilidades e conhecimentos e também por aquilo que uns esperam dos outros. A exemplo disso podemos citar um médico e um paramédico atendendo uma emergência. Sem muita comunicação verbal, apenas na visualização de alguns sinais, ambos conseguem atuar de forma conjunta cada um conhecendo a sua responsabilidade e atribuição.

Na Burocracia Profissional, o treinamento e a doutrinação são temas complexos. O treinamento oficial do seu corpo funcional normalmente tem início fora da organização. Seus funcionários permanecem por longos períodos em universidades ou instituições especializadas. Nelas as habilidades e o conhecimento da profissão são programados formalmente dentro do que deva ser o profissional.

Posterior a isso, há um período de treinamento, e adaptação dentro da área de atuação. A admissão nessas organizações se dá geralmente através de exames específicos, visando avaliar as exigências básicas num determinado período. Daí em diante novos conhecimentos são gerados e novas habilidades

desenvolvidas. Mesmo assim, o núcleo operacional periodicamente retorna ao treinamento formal.

A estrutura dessas organizações é essencialmente burocrática e sua coordenação é obtida através de padrões que pré-determinam o que é para ser feito. “Ao passo que Burocracia Mecanizada gera seus próprios padrões - sua tecnoestrutura delinea os padrões de trabalho para seus operadores, e os gerentes de linha os impõe, os padrões da Burocracia Profissional são originados fora de sua estrutura” [Mintzberg,1995]. Dessa forma, enquanto a Burocracia Mecanizada se apoia na autoridade hierárquica, o poder do cargo, a Burocracia Profissional enfatiza a autoridade de natureza Profissional, o poder do especialista.

A aplicação de outras formas de padronização tornam-se inviáveis devido a complexidade dos processos de trabalho. Seria possível um analista de estudo de trabalho acompanhar um neurocirurgião e criar um único padrão para essa atividade. Isso não quer dizer que o padrão não exista mas que ele é definido pelos próprios especialistas. Dessa forma, as atividades em si não seguem um único padrão. O núcleo operacional atua na forma de um repertório padronizado.

O conjunto de habilidades dos profissionais é geralmente aplicado a situações pré-determinadas. O profissional tem duas tarefas básicas, a primeira é classificar as necessidades do cliente dentro de modelos estabelecidos - atividade comumente conhecida como diagnóstico. A segunda, é sanar a necessidade através da execução de atividades específicas. Dessa forma a Burocracia Profissional decompõe suas várias tarefas operacionais e, concede individualidade à profissionais relativamente autônomos. Ao invés de procurar coordenar seu trabalho com os pares, cada um deles focaliza o aperfeiçoamento das suas habilidades. Isto não garante que a incerteza possa ser removida do trabalho, mas que tentativas são feitas para conter as que permanecem.

Neste processo podemos ver as diferenças fundamentais entre a Burocracia Mecanizada e a Burocracia Profissional. Enquanto a primeira é uma estrutura com finalidade única, que através de um estímulo realiza uma seqüência padronizada de programas, a segunda procura combinar uma determinada contingência a um programa padrão.

Pelo fato dos clientes serem classificados, a estrutura apoia-se na base funcional, o núcleo operacional é a parte chave da Burocracia Profissional. A outra parte que também é bem elaborada nessa estrutura é a assessoria de apoio. Devido ao alto custo dos profissionais, é importante que a organização forneça o suporte necessário, a fim de ajudá-los, delegando a outros todo trabalho rotineiro.

Na Burocracia Profissional, a tecnoestrutura e a linha intermediária não são elaboradas pois pouco podem fazer para coordenar o trabalho operacional. O poder nas Burocracias profissionais geralmente está com seus profissionais. Isso acontece devido ao fato da alta complexidade de suas atividades, permitindo uma considerável autonomia em seu trabalho. Dessa forma, a Burocracia Profissional torna-se uma estrutura altamente descentralizada.

Uma grande quantidade de poder permanece no núcleo operacional. Cada um deles trabalha com seus próprios clientes e sujeitos somente ao coordenação daqueles que possuem um grau maior de conhecimento na mesma área de atuação. A exemplo disso, pode-se dizer que o cirurgião vascular chefe, monitora a atuação dos recém chegados ao grupo mas exerce pouco ou nenhum controle sobre eles.

Em razão do poder desfrutado pelos operadores, as Burocracias Profissionais muitas vezes são chamadas de organizações "colegiadas" descritas

através de uma pirâmide invertida, com os operadores no topo e os administradores abaixo para assegurar que o seu trabalho possa ser executado.

Como isso, surgem hierarquias administrativas paralelas, uma democrática de baixo para cima para os profissionais e uma burocraticamente mecanizada de cima para baixo para a assessoria de apoio.

Na primeira o poder está na perícia, i.é. alguém utiliza a influência em virtude de conhecimentos e habilidades. Na segunda, a hierarquia não profissional, o poder e o prestígio estão no centro administrativo. Com isso, duas hierarquias paralelas são mantidas, totalmente independentes uma da outra gerando muitas vezes conflitos na organização. O administrador nessas organizações na maioria das vezes tem bem menos poder em comparação com a estrutura simples ou a Burocracia Mecanizada. No entanto, apesar de não exercer controle diretos aos profissionais, ele desempenha uma série de papéis que na estrutura lhe dá considerável poder indireto.

Primeiramente, o administrador gasta grande parte do seu tempo resolvendo as perturbações na estrutura. O processo de classificação é imperfeito gerando grandes disputas internas. Segundo, os administradores profissionais da cúpula desempenham papéis importantes entre os profissionais e organizações tais como órgãos governamentais, associações de clientes dentre outras. De um lado os profissionais esperam que os administradores protejam sua autonomia, por outro necessitam que atuem como “para-choques” das pressões externas. “O profissional torna-se dependente do administrador eficaz” [Mintzberg,1992].

Na realidade , tais papéis são as reais fontes de poder para o administrador. O administrador que consegue levantar fundos extras para a organização passa a poder de dizer como estes devem ser alocados. Da mesma forma, quando resolve um conflito com uma entidade externa, torna-se membro valioso, conseguindo com isso, grande influência interna. No entanto, a cúpula desta estrutura pode

ser a mais fraca entre as cinco configurações, se comparadas a estrutura simples ou a Burocracia Mecanizada.

Outra característica que diferencia as organizações com estrutura burocrática profissional é a formulação da estratégia. A estratégia como um modelo único e integrado de decisões perde parte de seu significado em razão da autonomia de cada profissional. As estratégias são em grande parte aquelas que indivíduos profissionais no interior da organização elaboram juntamente com associações profissionais externas a ela. Estas representam o efeito cumulativo sobre a duração dos projetos, ou iniciativas que os profissionais do núcleo operacional são capazes de convencer a cúpula administrativa a empreender. A exemplo disso podemos citar a adoção de uma nova técnica cirúrgica ou a criação de um novo laboratório para inícios de novas pesquisas numa determinada área. Assim fica a cargo do administrador da cúpula negociar cada projeto individualmente.

Geralmente, cabe a todo gerente profissional mudar a organização para torná-la mais eficaz. Na Burocracia Profissional, para obter êxito, o gerente necessita elaborar um conjunto de iniciativas e mover a organização em passo lentos, quase imperceptíveis. Com isso, mudanças que a princípio seriam rejeitadas no primeiro momento, acabam acontecendo. Contudo, os ciclos de planejamento são longos e as mudanças são extremamente lentas.

A figura 5.3 mostra a Burocracia Profissional como uma estrutura achatada com uma pequena linha intermediária e uma fraca tecnoestrutura, destacando as hierarquias paralelas existentes, uma no núcleo operacional e a outra na assessoria de apoio.

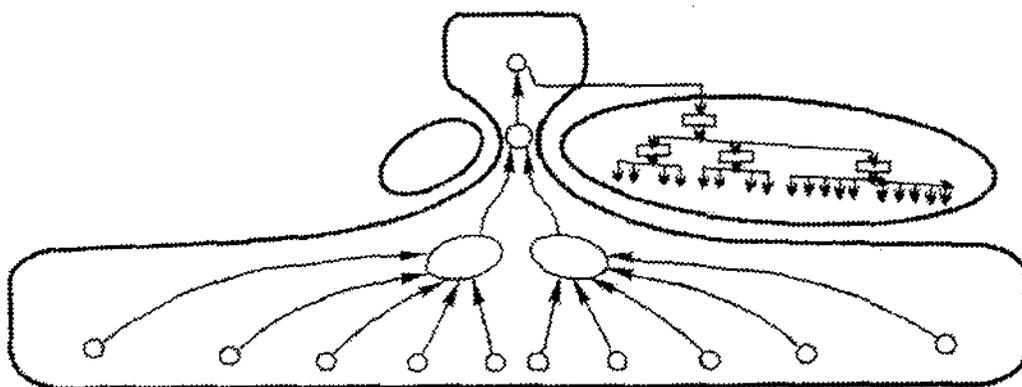


Figura 5.3 – A Burocracia Profissional. [Mintzberg ,1995].

### 5.3.1 – Ambiente favorável à Burocracia Profissional

As Burocracias Profissionais surgem normalmente em organizações onde o núcleo operacional seja constituído por trabalhadores com habilidades específicas. Tais profissionais utilizam procedimentos difíceis de serem aprendidos e muito bem definidos. Assim, a Burocracia Profissional é adequada para ambientes complexos e também estáveis.

Em contraste, fatores tais idade e dimensões são menos significativos pelo fato da maioria do corpo funcional já trazer consigo habilidades bem definidas. As maiores organizações com esta estrutura tendem ser as mais formalizadas e ter as assessorias de apoio mais desenvolvidas, no entanto isso não impede a existência de pequenas Burocracias Profissionais.

Ao contrário da Burocracia Mecanizada que precisam tempo para amadurecer-se pelo fato de seus padrões serem desenvolvidos internamente, a Burocracia Profissional despense por tempo para se estruturar, pois os padrões normalmente são definidos fora de sua estrutura.

As dimensões não parecem ser um fator relevante para essas estruturas, devido a independência de atuação de seus profissionais. O núcleo operacional atua com considerável autonomia em seu trabalho, são eles que atendem os seus clientes de forma direta e pessoalmente. Devido a complexidade das suas atividades, a racionalização do trabalho é muito difícil, e quando existe é feita pelos próprios profissionais e não pela tecnoestrutura como nas Burocracias Mecanizadas.

“Na forma pura da Burocracia Profissional, a tecnologia da organização – sua base de conhecimento – é sofisticada, mas seu sistema técnico – o conjunto de instrumentos utilizados para aplicar essa base de conhecimento geralmente não o é”[Mintzberg,1995]. Os principais exemplos destas estruturas estão nas organizações de serviços pessoais, tais como universidades, escolas, hospitais e centros de pesquisa. Apesar de não serem exclusividade das organizações dessa natureza.

No período antecedente a Revolução Industrial, algumas organizações de manufatura adotavam tal modelo estrutural, como por exemplo a confecção de sapatos ou porcelanas. Com a racionalização do trabalho, tais estruturas se transformaram em grande Burocracia Mecanizadas. As organizações com esta estrutura geralmente atendem a mercados muito diversificados pelo fato de trazerem consigo profissionais de diferentes especialidades. Isso faz com que os profissionais sejam agrupados em base de mercado. Como por exemplo num hospital, onde seu corpo funcional se divide em departamentos específicos de cardiologia, ortopedia e assim por diante.

Outra característica peculiar a esta estrutura são as unidades geograficamente dispersas, amplamente favorecida pela independência de atuação de seus profissionais. Para coordenar estas unidades, as organizações utilizam-se de mecanismos tais como a doutrinação para assegurar a existência da lealdade entre seus profissionais. Enfim a Burocracia Profissional é uma

estrutura estilizada e normalmente a mais democrática de todas as configurações. Sua continuidade estrutural depende exclusivamente de se manter fora da racionalização da tecnoestrutura, aumentar continuamente suas habilidades e manter vínculos para que essas habilidades sejam reconhecidas.

### **5.3.2 – Comportamentos associados a Burocracia Profissional**

A Burocracia Profissional é uma configuração democrática, distribuindo seu poder diretamente a seus trabalhadores dando-lhes autonomia, libertando-os de coordenação rigorosas e com isso são capazes de atender algumas das principais necessidades dos profissionais contemporâneos. Dessa forma, os profissionais em tese, tem o melhor de dois mundos, estão agregados a uma organização e ainda estão livres para atender seus clientes sujeitos apenas aos padrões estabelecidos pela sua profissão.

O resultado disso é que os profissionais tendem a ser altamente motivados, responsáveis e extremamente dedicados ao seu trabalho e conseqüentemente a seus clientes. Dessa forma os sistemas sociais e técnicos podem funcionar em harmonia. Além disso a autonomia permite aos profissionais aperfeiçoarem suas habilidades dia após dia, reduzindo a incerteza e tornando-as quase perfeitas. Esse benefício é na maioria das vezes sentido pelo cliente dessas organizações. A exemplo disso podemos citar que a maioria dos hospitais quando aplicam determinadas condutas a pacientes comuns elas já foram amplamente testadas e aprovadas por associações profissionais.

Por outro lado as Burocracias Profissionais vivenciam sérios problemas, a princípio, aqueles relacionados a coordenação. Como não há controle direto do trabalho, além daqueles advindos da profissão, as deficiências muitas vezes são omitidas. Entretanto os principais problemas de coordenação talvez estejam entre os profissionais e a assessoria de apoio. Para os profissionais o problema se resolve através de ordens, a assessoria de apoio, por sua vez se sente dividida

entre sua hierarquia superior e o poder horizontal exercido núcleo os Profissional. Além disso ainda existem os problemas de coordenação entre os diversos profissionais. Ao mesmo tempo que os indivíduos que estão unidos para compartilhar recursos comum e suporte, eles buscam total autonomia em suas atividades.

Enquanto as necessidades dos Cliente sejam satisfeitas em áreas específicas, não há problemas. O fato é que algumas vezes, os programas-padrão não sanam tais necessidades, aquelas que por ventura caem nas margens ou sobrepõe-se a duas categorias tendem a serem forçadas a ficar em uma ou outra. Dessa forma o processo de rotular que existe nas Burocracias Profissionais são fontes de grande conflito. Muita divergência ocorre no contínuo ajustamento de contingências, muitas vezes imperfeitamente concebidos e artificialmente separados.

Em relação a autonomia dos profissionais, esta estrutura também sofre alguns problemas. Ela geralmente não está apta para tratar e identificar profissionais que sejam incompetentes ou inescrupulosos, pelo fato de todo o arbítrio ficar nas mãos dos profissionais isolados que exercitam seu próprio julgamento. Além disso ainda existem aqueles que cuidam apenas de seu interesse, se recusando a atualizar suas habilidades e apegando a elas em demasia. Muitas vezes acabam se esquecendo as reais necessidades de seus clientes.

Nestas situações o profissional confunde a necessidade dos clientes com as habilidades que oferece a eles. Nestes casos o profissional geralmente se concentra nos programas que lhe interessa ou simplesmente nos que gosta mais. Neste casos, a autonomia acaba permitindo que os profissionais não só ignorem as necessidades de seus clientes como também, na pior condição, ignore as necessidades da organização.

A outra problemática da Burocracia Profissional está relacionada à inovação. Os programas existentes são facilmente aperfeiçoados pelos especialistas. Os novos porém, geralmente cruzam as especialidades existentes exigindo ações interdisciplinares. Como há uma relutância natural de cooperação entre diferentes unidades, a inovação é deixada de lado. Assim como a Burocracia Mecanizada a Burocracia Profissional tende a ser uma estrutura inflexível, adequada para produzir resultados padronizados mas inadequada para a produção de novos. Ela são delineadas para aperfeiçoar programas de contingência que possam ser previstas.

“O problema da inovação nessas estruturas encontram suas raízes no pensamento convergente, no raciocínio dedutivo dos profissionais, que vêem a situação específica em termos de conceitos gerais” [Aktouf,1996]. Isso pode significar que novos problemas tendem a ser incluídos em velhas rotulações. Além do mais as associações profissionais normalmente são extremamente conservadoras hesitando mudar seu estilos estabelecidos. Quando alguém apresenta uma inovação muitos tumultos políticos acontecem.

#### **5.4 - Organizações com Estrutura Divisionalizada**

A forma Divisionalizada é um conjunto de entidades quase autônomas, acopladas por meio de uma estrutura administrativa central. Essa entidades, denominada divisões, são geralmente unidades que nascem na linha intermediária. Esta estrutura é amplamente utilizada no setor privado da economia industrial. A maioria das corporações na lista da revista Fortune 500 utiliza esta estrutura ou uma variante dela. A forma divisional difere das outras configurações pelo fato de não constituir uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional e cada divisão acaba tendo peculiaridades e muitas vezes uma estrutura própria.

O principal enfoque é dado ao relacionamento entre a cúpula e as várias linhas intermediárias. O que ocorre além disso não tem muita relevância. A estrutura é delineada na base por mercado, para que a cúpula estratégica possa agrupar as unidades na linha intermediária. Portanto, as divisões são criadas de acordo com o mercado que serve, sendo então dado a cada uma delas o controle sobre as operações funcionais exigidas para atender estes mercados.

Cada divisão geralmente possui sua função de compras, engenharia, vendas dentre outras, dependendo da função de cada uma. Dessa forma, a interdependência entre as divisões é minimizada, fazendo com que cada uma possa operar como uma entidade quase autônoma. A disposição estrutural permite certa autonomia em relação ao escritório central e no que tange também ao poder decisório hierarquia abaixo. Cada unidade possui poder necessário para decidir sobre as ações concernentes às suas próprias operações. No entanto, a descentralização do poder, pela forma Divisionalizada é relativamente restrita. Os gerentes podem compartilhar parte dele, mas as grandes decisões geralmente estão centralizadas nas mãos da cúpula estratégica.

As unidades tem muito menos poder se comparadas a organizações independentes, pois, se a cúpula estratégica delegar todo seu poder a tais unidades perderia sua razão de existir, descaracterizando assim a forma Divisionalizada. A forma mais comum de controle utilizada nessa configuração se dá através de um sistema de controle de desempenho.

Nas grande corporações empresariais os resultados são traduzidos pelos indicadores de lucro, crescimento de vendas e principalmente ao retorno ao investimento. Dessa forma, a cúpula coordena suas unidades através da padronização dos resultados e o parâmetro para delinear a estrutura é o sistema de desempenho. “Assim sendo a estrutura básica torna-se ideal. As unidades baseadas no mercado no topo da linha intermediária, a descentralização vertical, i.é., a delegação de tomada de decisão descendo pela cadeia de autoridade da

cúpula para as linha intermediária gerando autonomia na tomada de decisão” [Mintzberg,1995].

A cúpula estratégica, normalmente não se preocupa com a padronização dos processos de operacionais, pois isso poderia significar uma interferência na autonomia divisional. Da mesma forma, é evitado o planejamento para ação partindo da cúpula. Tal iniciativa acabaria impondo decisões às unidades em que elas, por definição, precisam tomar por si próprias. Geralmente, a cúpula estratégica permite às unidades ter autonomia para a tomada de decisão e então monitora os resultados dessas decisões. Para isso o sucesso da forma Divisionalizada depende fortemente da competência dos gerentes das unidades.

Enquanto os gerentes da linha intermediária nas outras configurações tem orientações funcionais e pouca liberdade de ação de forma independente, os da forma Divisionalizada tem grande autonomia nas operações. Isso faz com que a linha intermediária seja a parte-chave da estrutura. Com isso, a cúpula estratégica investe fortemente na capacitação de sua gerência intermediária. Por um lado, através do treinamento formal, incentivando o pessoal interno na obtenção de títulos acadêmicos ou admitindo executivos com formação nas mais conceituadas universidades, objetivando manter competências equiparadas entre seus principais executivos e assim, padronizar suas habilidades.

Por outro lado, a doutrinação passa a ser uma atividade fundamental nesta estrutura. Primeiro, para assegurar que os gerentes das unidades persigam sobretudo as metas corporativas, principalmente quando metas corporativas e as metas das divisões possam ser conflitantes.

Segundo, a doutrinação como uma forma de perpetuar a cultura organizacional. Para Schein [1985], a cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como foram resolvidos problemas de adaptação externa e integração interna foram resolvidos onde trabalharam

bem o suficiente para ser considerado válido e, então, ensinado aos novos membros como o modo correto perceber, pensar, e sentir em relação a estes problemas". Sendo assim, independente da configuração estrutural todas as organizações tem uma cultura. No entanto, nenhuma delas se preocupa tanto na comunicação de seus pressupostos básicos. Na Divisionalizada ela é fortemente arraigada. Tal estrutura utiliza-se dessa forma de doutrinação para estabelecer padrões previsíveis de comportamento dentro das suas unidades.

Grande parte do tempo da cúpula estratégica é dedicado a esta atividade. Os gerentes da unidade são convidados a participarem freqüentemente de reuniões e conferências no *headquarter* para desenvolver ampla perspectiva da organização. Há ainda trocas constantes entre gerentes da cúpula e gerentes das unidades para fortalecer tal vínculo.

A supervisão direta também faz parte da estrutura Divisionalizada, porém como um mecanismo de suporte. Assim, quando uma unidade apresenta problemas, os administradores da cúpula intervêm. Para isso, a cúpula necessita manter-se informada dos resultados da operação de cada unidade para saber quando e como intervir. Esse mecanismo de certa forma inibe o comportamento dos gerentes nas diversas unidades.

Teoricamente, a forma Divisionalizada pode sobrepor a qualquer outra configuração. No nível das unidades pode estar um conjunto de Burocracias Profissionais, Adhocracias, Estruturas Simples e Burocracias Mecanizadas ou uma combinação delas.

Para fazer com que a forma divionalizada funcione sobreposta a outras configurações é importante salientar que cada divisão deva ser delineada como um sistema integrado único onde possa ser imposto um conjunto de medidas de desempenho e metas. Tais metas devem ser conduzidas com o objetivo de apresentarem resultados factíveis a medidas quantitativas. Dessa forma, a

estrutura Divisionalizada trabalha melhor com as estruturas de Burocracia Mecanizada em suas unidades. A explicação disso se deve a padronização dos resultados. Como a única maneira da cúpula controlar as unidades é através de resultados, é importante que sejam estabelecidos padrões de desempenho muito bem definidos.

Nas configurações orgânicas tais como a Estrutura Simples e a Adhocracia tais padrões são difíceis de serem estabelecidos, já na Burocracia Profissional a complexidade do trabalho impede o estabelecimento de metas claras. O sistema de controle de desempenho utilizado pela forma Divisionalizada pode enfraquecer as estruturas orgânicas e invertendo a noção de autonomia do núcleo operacional na Burocracia Profissional. Somente na Burocracia Mecanizada a divisionalização não necessita fazer nenhuma mudança fundamental na estrutura. Daí, conclui-se que a Burocracia Mecanizada tende a se adaptar melhor a tais condições por ser a uma estrutura integrada e estar familiarizada com metas operacionais.

Dessa forma, destacamos que a divisionalização tende a conduzir a estrutura de suas unidades para a forma da Burocracia Mecanizada. Paradoxalmente, a “divionalização” é amplamente abordada como sinônimo de descentralização e implicitamente como “desburocratização” e flexibilização da estrutura. E isso se deve ao fato das origens históricas da configuração. Algumas organizações, estruturadas na forma de Burocracia Mecanizada, cresceram e se diversificaram de tal forma que se tornaram “inadministráveis”. A separação em unidades foi como um bálsamo para elas, por solucionar grande parte de seus problemas.

Entretanto, a forma Divisionalizada não surgiu apenas da fragmentação de uma organização burocrática. Ela surgiu também da centralização de um conjunto de organizações independentes operando em diferentes mercados. O exemplo clássico disso na história, foi a reestruturação da “General Motors” feita por Alfred Sloan na década de 20.

Uma peculiaridade na configuração Divisionalizada é a nítida divisão de funções entre a cúpula estratégica e suas unidades. A comunicação entre elas geralmente é formal e limitada. Da cúpula partem os padrões de desempenho para cada unidade e delas seguem o resultado do desempenho.

O poder na maioria das vezes é dado às unidades somente para operar, controlar operações e determinar estratégias locais, ficando a cargo da cúpula a estratégia global. Enquanto as divisões determinam as estratégias para mercados de um certo produto, a cúpula estratégica decide a quais mercados eles devem ser fornecidos, i.é. administra a carteira estratégica.

A alocação dos recursos financeiros também faz parte das atividades da cúpula estratégica, é ela quem retira excessos de fundo das unidades, levanta recursos no mercado de capitais e aloca fundos disponíveis entre as unidades. O poder de alocação de recursos também inclui a autorização para projetos que necessitam de capital e sejam capazes de afetar o orçamento global. Esse nível de dependência de autorização torna-se muitas vezes uma interferência constante na autonomia das unidades. No entanto, a avaliação feita pela cúpula estratégica aborda somente o sentido financeiro, considerando questões tais como risco e disponibilidade.

Quando uma unidade apresenta problemas, a administração central geralmente assume seu controle operacional e designa outro executivo para sua gestão. Essa é uma forma crucial do exercício do poder pelas estruturas divisonalizadas. Pelo fato de não interferir diretamente na gestão das unidades a alternativa que lhe resta é alocar, transferir ou até demitir seus executivos.

A outra importante responsabilidade da cúpula estratégica é o delineamento dos sistemas de controle de desempenho. Ele é normalmente estabelecido por sua própria tecnoestrutura. A cúpula é quem decide os critérios de desempenho,

períodos para se reportar, estabelece os formatos para os planos e orçamentos e perfaz o delineamento dos demais sistemas gerenciais para que os resultados cheguem padronizados ao escritório central.

É importante salientar que o sistema de controle de desempenho pode apontar alguns problemas nas unidades, mas não auxilia na identificação de sua causa. Além disso, o sistema de controle falha no sentido de ser inadequado para reportar problemas. Pelo fato de dependerem de dados históricos quantitativos os sistemas de informação muitas vezes não assinalam problemas emergentes. Além disso, podem ser manipulados pelo executivo da unidade de forma a apresentar lucros a curto prazo.

Prahalad[1995] chama a atenção, para esse tipo de comportamento gerencial e os chama de “gerentes de denominadores”. Pelo fato de manipular resultados a curto prazo, cortando investimentos.

Por isso, é comum que além dos resultados a cúpula monitore o comportamento das unidades através de seus gerentes. A cúpula forma “grupos executivos” e visitam as unidades com o objetivo de conhecê-las e ficaram suficientemente capacitadas a prever os problemas emergentes. Além disso tais visitas permitem a cúpula avaliar as requisições solicitadas pelas unidades para aplicação de capitais.

A figura 5.4 mostra a forma Divisionalizada representada simbolicamente no logotipo. O escritório central é apresentado em três partes. Uma pequena cúpula estratégica com seus executivos no topo, uma pequena cúpula estratégica responsável pelo delineamento e operação do sistema de controle de desempenho e, programas de desenvolvimento gerencial. Um pequeno grupo para assessoria de apoio. Abaixo do escritório central uma grande saliência ao nível intermediário, indicando a importância da linha intermediária nessa configuração. E finalmente são apresentadas quatro unidades como Burocracia

Mecanizada salientando o ponto que a divisionalização encorajam suas divisões a utilizarem essa configuração.

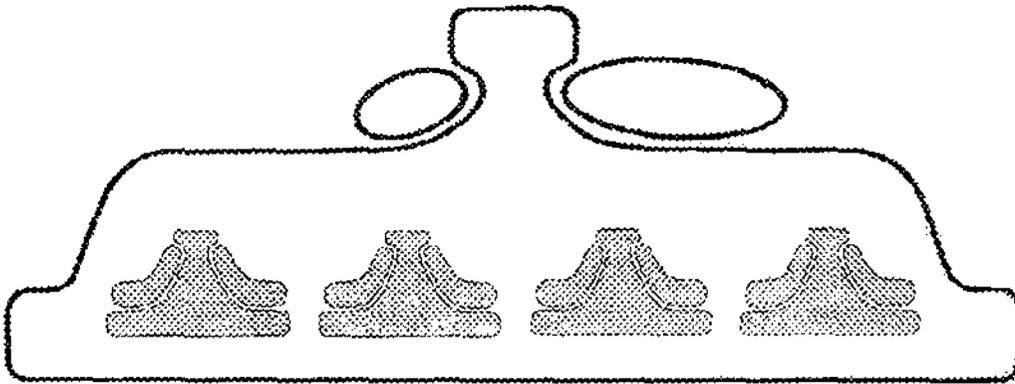


Figura 5.4 – A Estrutura Divisionalizada. [Mintzberg , 1995].

#### 5.4.1 – Ambiente favorável à Estrutura Divisionalizada

O fator que mais encoraja uma organização a utilizar-se da estrutura divisional é a diversidade de mercados. Uma organização que enfrenta um único mercado simplesmente não precisa separar-se em divisões autônomas. As relações existentes entre diversificação e divionalização tem recebido um vasto suporte na literatura administrativa. Alguns pesquisadores tem demonstrado que a divisionalização estrutural vem sendo uma resposta direta à diversificação de produtos. Em contrapartida, a divisionalização também encoraja uma diversificação posterior.

Para Porter[1986] “a empresa diversificada ou que opere em grande escala pode dividir os custos fixos de operação de suas instalações eficientes entre um grande número de unidades, conseguindo através disso uma vantagem em relação aos competidores”. Desta forma divionalização e diversificação estão intimamente ligadas seja como causa ou como consequência.

Conforme descrito no Capítulo 4 , há basicamente três tipos de divisonalização: produto e serviço, cliente e região. Entretanto quando uma organização estabelece divisões regionais idênticas, i.é., cada divisão é uma réplica da outra, a estrutura é conduzida a um híbrido estrutural entre a Estrutura Divisonalizada e a Burocracia Mecanizada. Este híbrido estrutural é comumente encontrada em lojas varejistas, cadeias de supermercado, redes de lanchonete e diversas franquias. Desta forma as condições propícias são bem semelhantes as da Burocracia Mecanizada, ambiente simples, estável e com produtos padronizados.

A gigantesca empresa multinacional com linhas idênticas de produtos em vários países cujas unidades “subsidiárias” são criadas para fabricar ou distribuir produtos sujeitos à uma ditadura do escritório central, tendem também a adotar este híbrido estrutural.

Outro fator de impacto para a adoção da divisonalização está relacionado ao sistema técnico. “A divisonalização só é possível quando o sistema técnico da organização possa ser efetivamente separado em segmentos, pelo menos um para cada divisão”[Mintzberg,1973]. Em relação ao ambiente, a estrutura divisonal se difere fundamentalmente das demais configurações. Enquanto as demais configuração tem seu ambiente bem definido, ou seja, um quadrante na matriz estável- dinâmico, complexo- simples; a Divisonalizada não tem. Em outras palavras, esta configuração opera melhor em ambientes que sejam nem muito complexo, nem muito dinâmico, i.é. ambientes factíveis a Burocracia Mecanizada. Em contrapartida, ela pode ser a resposta estrutural para a Burocracia Mecanizada para operar também em ambientes simples e estável.

Dentre as forças que vem atuando nas organizações, descritas no Capítulo1, a competição é uma variável que tem sido vista como determinante ambiental da estrutura divisonal. A necessidade de eficiência tem impulsionado as

organizações a questionarem se sua estrutura se adequam a situação. Desta forma, quando uma organização consolida sua estratégia de diversificação, as pressões competitivas tendem forçá-la a adotar uma estrutura Divisionalizada.

Fatores como idade e dimensão também contribuem fortemente para a adoção desta configuração estrutural. Não é coincidência que as maiores e mais antigas corporações mundiais adotem essa estrutura. “Quando uma organização aumenta seu porte, ela se torna propensa a diversificar e depois divisionalizar” [Goshal et al., 1998]. Assim como o porte, a idade também está associada a divisionalização. O tempo geralmente traz novos competidores aos velhos nichos de mercado, forçando a organização a procurar por novos que ofereçam melhores oportunidades com melhor potencial. Assim a divisionalização, surge como um mecanismo de continuidade organizacional, ou talvez como um terceiro estágio de desenvolvimento seguindo a Burocracia Mecanizada.

Paradoxalmente, algumas organizações podem vir a iniciar suas vidas com esta estrutura. Por exemplo, a organização “mãe”, estabelece independência a uma unidade específica, criando uma nova organização ficando apenas com seu controle acionário. A outra forma é através de alianças ou *joint ventures*. “Quando duas ou mais organizações em algum momento resolvem concentrar seus pontos fortes, talentos e recursos em áreas nas quais tem vantagem competitiva” [Nadler, et. 1992], dando origem a uma nova organização.

Há ainda a forma conglomerada, que une diversas organizações e centraliza algumas atividades na cúpula estratégica, como é o caso já citado anteriormente da General Motors. O poder também surge como algo favorável a forma Divisionalizada. Nenhuma das demais configurações é tão eficaz para aumentar o poder de uma organização. Essa estrutura permite que as unidades sejam acionadas com relativamente pouco esforço e através da diversificação de seus produtos/ serviços, clientes e regiões construam verdadeiros impérios.

### 5.4.2 – Comportamentos associados à Estrutura Divisionalizada

Devido a complexidade que tal estrutura possui, os problemas são apresentados em faces distintas. Primeiro em relação as conseqüências administrativas e financeiras. Segundo, as conseqüências sociais no que tange a responsabilidade social e os efeitos da centralização do poder na sociedade.

Na organização Divisionalizada, é o escritório central quem atribui os recursos de capital entre as suas unidades. Se tais unidades fossem organizações independentes, quem faria estas atribuições seria o mercado de capitais. Dessa forma a organização Divisionalizada alega tentar corrigir, o que ela chama de deficiências do mercado, através de respostas administrativas. A cúpula destas estruturas consideram que seus controles de desempenho são ferramentas mais eficientes e portanto avaliam melhor o potencial dos diversos negócios. Entretanto, a história tem mostrado que tal processo é mais dispendioso e em alguns casos menos flexíveis que os mecanismos de mercado. Assim a organização pode estar perdendo com isso.

Outro problema que tais estruturas enfrentam está relacionado ao seu corpo gerencial. Alguns destes gerentes, altamente capacitados, buscam maior autonomia e com isso suas própria metas, forçando constantemente a cúpula acionar seus mecanismos de controle. Um outro fator relevante se relaciona com a inovação. Para que haja inovação é necessário grande capacidade empreendedora e isso é difícil acontecer debaixo de controles externos padronizados. O empreendedor assume seus próprios riscos para ganhar suas próprias recompensas. Nenhum controle administrado por um escritório central pode substituir esse tipo de motivação.

Em relação ao risco, a estrutura Divisionalizada tende a ser vulnerável durante os períodos de crise interna ou baixa da economia, enquanto o aglomerado dá suporte a suas unidades. Muitas vezes essa atitude pode ocultar a

decadência de algumas unidades que acabam sendo sustentadas por muito tempo até que o problema realmente apareça.

No contexto administrativo a estrutura Divisionalizada corrige certas ineficiências mas introduz algumas outras. Ela treina gerentes gerais mas lhes fornece menos autonomia que lhes daria negócios independentes; seus sistemas de controle estimulam a melhoria contínua do desempenho financeiro mas desencoraja a verdadeira inovação empreendedora.

E finalmente ela pouco pode fazer para corrigir os problemas fundamentais de um negócio além de obter informações e substituir gerentes, além de sempre correrem o risco de possuir um conselho mal informado.

## **5.5 - Organizações com Estrutura Adhocrática**

Nenhuma das configurações examinadas até então é capaz de efetuar inovações sofisticadas, tais como as exigidas por um ambiente complexo e dinâmico. A estrutura simples certamente pode inovar mas somente de forma relativamente simples. Tanto a Burocracia Profissional quanto a Burocracia Mecanizada são estruturas para aperfeiçoar programas padronizados e não para inventá-los. Apesar de tudo a forma Divisionalizada também não é inovadora pois o enfoque no controle pela padronização de resultados não encoraja a inovação.

A inovação sofisticada por sua vez, exige uma configuração muito diferente que seja capaz de fundir peritos de diferentes especialidades em equipes de projeto *ad hoc* operando simultaneamente. O termo Adhocracia foi definido por Alvin Toffler no livro “O Choque do Futuro”[Toffler,1985]. Suas idéias sobre essa estrutura organizacional foi exposta na forma de um relatório apresentado a AT&T e depois transformado numa publicação denominada “Empresa Flexível”[Toffler,1989].

A Adhocracia é uma configuração distinta, uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento e grande especialização baseada no treinamento formal. Possui tendência de agrupar os especialistas em unidades funcionais apenas com a finalidade de administração internas, pois desdobra-se em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado.

Para levar a efeito o seu trabalho, apoia-se fortemente nos instrumentos de interligação sendo que a chave para a coordenação dentro e entre essas equipes é o ajustamento mútuo. A descentralização seletiva localizada em diversos pontos da organização envolvem várias combinações de gerentes de linha e especialistas de assessoria e de operação. “Inovar significa rebelar-se contra padrões estabelecidos. Assim, a organização inovativa não pode apoiar-se em qualquer forma de padronizar a coordenação”[Minzberg,1995]. Isso significa que deva evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, principalmente a divisão do trabalho, a diferenciação das unidades, a formalização do comportamento, a ênfase nos sistemas de planejamento e controle para permanecer flexível.

De todas as configurações estruturais, a Adhocracia é a que demonstra a menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente em relação a unidade de comando. Nessa configuração, a informação e os processos decisórios fluem flexíveis e de maneira informal de forma a promover a inovação, independente da cadeia de autoridade.

Conforme citado, a estrutura simples, por ser uma estrutura orgânica é capaz de inovar. No entanto essa inovação está restrita a ambientes simples. A inovação sofisticada requerida por ambientes de difícil entendimento, necessita de uma estrutura orgânica mas baseada em especialização sofisticada.

Para isso a estrutura Adhocrática tende a admitir e dar poder a especialistas, profissionais cujos conhecimentos e habilidades foram grandemente desenvolvidos em programas de capacitação formal. Entretanto,

diferente da Burocracia profissional, a Adhocracia para obter a coordenação não pode apoiar-se na padronização de habilidades, pois isso conduziria a padronização em lugar da inovação.

Os conhecimentos e habilidades existentes devem ser considerados apenas como bases para a construção de outras novas partindo-se na combinação dos já existentes. Assim, tal estrutura avança além das fronteiras da especialização convencional.

Comparando a Estrutura Adhocrática, à Estrutura convencional Burocrática, pode-se dizer que enquanto as organizações burocráticas podem assumir que conhecem todos os problemas e métodos e assim podem designar atividades para um grupo de especialistas, as Adhocracias agrupam seus especialistas em equipes multidisciplinares formada a partir de uma atividades ou inovação específica.

Os especialistas geralmente são agrupados em unidades funcionais apenas para fins de administração interna, ou seja, para admissão, comunicações profissionais e coisas afins, e então são agrupados em equipes de projetos para levar a efeito o seu trabalho.

Esta estrutura geralmente utiliza simultaneamente bases funcionais e por mercado dentro de uma estrutura matricial. A coordenação na maioria das vezes é exercida por aqueles que detém o conhecimento, ou por quem se destaca na liderança de um determinado projeto. Claramente o mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo, enfatizado por um enorme conjunto de instrumentos de interligação. Dessa forma, são instituídos muitas gerentes em posição de coordenar os esforços entre as equipes funcionais e as equipes de projeto.

Nas Adhocracias os gerentes são muitos, principalmente os gerentes de projeto. Cabe salientar que o conceito de gerente utilizado nas Adhocracias é

diferente das demais estruturas, a ênfase está justamente no enfoque dado a função e a liderança e não a amplitude de controle. A grande maioria desses gerentes não emitem ordens pela supervisão direta, em lugar disso gastam boa parte de seu tempo atuando na interligação, negociação, coordenação lateral entre diferentes grupos e entre os grupos e as unidades funcionais.

O poder para tomada de decisão nas Adhocracias fica distribuído entre gerentes e não gerentes de todos os níveis da hierarquia, acompanhando o tipo da decisão a ser tomada. Ninguém monopoliza o poder para inovar. Ainda em relação à tomada de decisão a Adhocracia pode ser dividida em dois tipos: Adhocracia Operacional e a Adhocracia Administrativa.

A Adhocracia operacional inova e apresenta soluções a partir de uma necessidade explícita de seus clientes. A exemplo pode-se apresentar uma agência de propaganda ou um consultoria, onde seus especialistas trabalham diretamente sob um contrato.

Geralmente a Adhocracia operacional se assemelha à estrutura da Burocracia Profissional. A diferença fundamental está na forma como soluciona a necessidade de um cliente. Enquanto a primeira se engaja no pensamento divergente mirando a inovação, a segunda busca a primazia através do pensamento convergente voltado aos rótulos já desenvolvidos. Assim, enquanto a Adhocracia Operacional está preparada para enfrentar um número infinito de contingências a Burocracia Profissional fica restrita a poucas. A missão de ambas é praticamente a mesma, porém os resultados e a forma como são produzidos se diferem radicalmente.

Ambas possuem poder centralizado nos especialistas entretanto na Adhocracia eles se interagem mutuamente e na Burocracia Profissional cada especialista opera só dentro de sua função coordenado pela padronização de suas habilidades. A outra grande peculiaridade da Adhocracia operacional é a

interação do trabalho administrativo e operacional. Dentro de um projeto é difícil diferenciar o planejamento e sua execução. Isso faz com que em sua estrutura dificilmente haja distinção entre os níveis intermediários e o núcleo operacional. Quando é inevitável a distinção, há um relacionamento tão próximo a ponto dos níveis operacional e administrativo serem capazes de atuar livremente em seus papéis.

O segundo tipo, a Adhocracia administrativa também opera empreendendo projetos porém fazendo distinção entre seus componentes administrativos e operacionais. Nessas estruturas o núcleo operacional fica desconectado do resto da organização. Esta separação pode ser feita de várias formas uma delas é manter o núcleo operacional numa Burocracia Mecanizada. A Adhocracia inova e transfere a execução do projeto a uma unidade isolada. A Segunda forma é através da terceirização, onde a Adhocracia transfere toda parte operacional a outras organizações concentrando-se apenas no desenvolvimento. A terceira forma ocorre quando o núcleo operacional se torna totalmente automatizado. A separação se dá pelo fato do núcleo operacional ser capaz de operar quase que de forma autônoma sem interferência do componente administrativo. Fica a cargo da Adhocracia somente administrar a mudança e a inovação.

Em relação ao componente administrativo em ambas Adhocracias é totalmente diferente das demais configurações. Nas organizações com esta estrutura há pouca necessidade dos gerentes de linha exercerem supervisão direta sobre os operadores. Os gerentes tornam-se membros funcionais das equipes de projeto com a responsabilidade de efetivar a coordenação entre eles.

A assessoria de apoio tem um papel importante nesta estrutura pois abriga grande número de especialistas. Todavia, a maior parte dela muitas vezes não é nitidamente separada, pois seus especialistas possuem aptidões necessárias para os projetos.

Pelo fato de não se apoiar na padronização, a tecnoestrutura é pouco voltada para o desenvolvimento de sistemas regulamentadores. Sua principal função é atuar na adaptação a seu ambiente externo, atuando também como membros de equipes de projeto.

Em relação ao processo de formulação da estratégia, ao contrário do que acontece nas outras configurações, na Adhocracia, não é claramente localizado, seja na cúpula ou em qualquer outro local. A natureza da sua estrutura não permite uma estratégia plena, um modelo congruente na seqüência decisória. Dessa forma o planejamento para ação normalmente não é considerado.

O conceito da dicotomia formulação-implantação, comum principalmente na Burocracia, perde totalmente seu significado. Qualquer processo que separe a concepção da ação e da sua implementação faz com que a estrutura deixe de ser uma Adhocracia, pois impede a flexibilidade necessária para responder de forma criativa a seu ambiente dinâmico. Dessa forma, os gerentes do topo gastam pouco tempo formulando e detalhando estratégias. Geralmente aplicam seu tempo nas batalhas decorrentes de suas escolhas estratégicas, na coordenação de todas as perturbações inerentes a uma estrutura fluida e principalmente na interligação com o ambiente externo.

Pelo fato da Adhocracia geralmente não focalizar em mercados claramente definidos e assegurados por fluxos contínuos de trabalho, cabe a cúpula assegurar e balancear um fluxo de projetos entrantes. Para isso se faz necessário um grande esforço da cúpula no desenvolvimento de contatos com clientes potenciais e a negociação com eles. A figura 5.5 mostra suas partes juntamente englobadas e o núcleo operacional flexível.

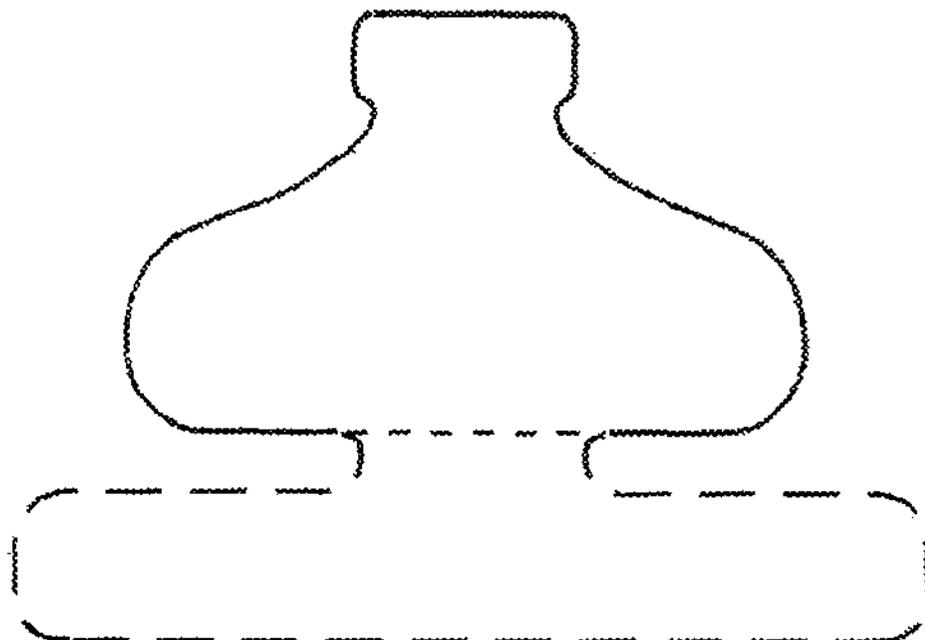


Figura 5.5 – A Adhocracia. [Mintzberg ,1995]

### 5.5.1 – Ambiente favorável à Estrutura Adhocrática

A Adhocracia está claramente posicionada em ambientes dinâmicos e complexos. Ambientes dinâmicos requerem uma estrutura orgânica, e por sua vez ambientes complexos exigem uma estrutura descentralizada. Dessa forma tal estrutura é encontrada onde quer que prevaleça o dinamismo ligado a inovação e a complexidade, em organizações “que vão das unidades de guerrilha até agencias espaciais. Não existe outra forma de lutar em uma guerra na floresta ou para colocar um homem na lua”[Mintzberg, 1995].

Forças díspares no ambiente tem conduzido algumas organizações, até então estruturas Divisionalizadas, a adotarem uma estrutura híbrida denominada Adhocracia Divisionalizada. Devido a permanência da estrutura matricial em seu modelo gerencial, e a crescente complexidade e dinamismo em seus ambientes, muitas organizações vem conduzindo sua estrutura para a Adhocracia.

Para alguns teóricos da administração, a Adhocracia torna-se o quarto estágio do desenvolvimento estrutural, levando-se em conta que a organização inicie o seu processo numa Estrutura Simples, cresce na Burocracia , desenvolve-se e se divide em unidades através da divisionalização. A busca da juventude perdida pelas estruturas maduras, tem visto na Adhocracia uma solução para problemas de falta de flexibilidade e agilidade.

Outro fator propulsor para a adoção, principalmente da Adhocracia Administrativa é a tecnologia . Organizações que adotam a aplicação da tecnologia microeletônica em seus processos produtivos tendem a requerer especialistas que detenham conhecimento e poder para decidir.

Nos dias de hoje , todas as características da Adhocracia estão em destaque. Dentre elas podemos citar, a estrutura orgânica, ênfase no conhecimento, equipes de projeto multifuncionais, descentralização sem concentração unificada de poder, estrutura matricial, sistemas de tecnologia sofisticados, alto grau de automatização, juventude. De acordo com Druker[1995] , se a Burocracia Mecanizada foi o modelo de estrutura para a era industrial, a estrutura flexível, baseada em tecnologia será o modelo para organizações produtivas no próximo século.

### **5.5.2 – Comportamentos relacionados a estrutura Adhocrática**

Por se tratar de uma configuração estrutural relativamente nova, há poucas investigações a respeito das dificuldades associadas a ela. Além disso, pelo fato de apresentar soluções que as demais estruturas não vem conseguindo resolver, há uma tendência excessiva de se ater apenas as suas vantagens.

Para trazer a superfície suas reais dificuldades, conhecer suas limitações bem como suas fraquezas é necessário que transcorra algum tempo para que a estrutura coexista com as demais. Entretanto , algumas dificuldades podem ser

colocadas por serem visíveis dentro dos paradigmas tradicionais da gestão organizacional, principalmente o que tange as relações humanas no trabalho.

Muitas pessoas, resignadas com a rigidez da Burocracia e suas estruturas de poder absoluto, vêem na Adhocracia o ambiente ideal para aplicar sua criatividade e seus conhecimentos específicos em situações mais democráticas. Por outro lado, a fluidez, ambigüidade e instabilidade existente nas Adhocracias perturbam profundamente algumas pessoas.

Além de criativos, os membros dessa estrutura necessitam do que Druker chamou de “Espírito Empreendedor”. E infelizmente a grande maioria dos profissionais ainda estão se preparando para desafios dessa magnitude. As escolas bem como o histórico profissional das pessoas ainda está fortemente vinculado aos paradigmas da Burocracia. A principal consequência é um desconforto e pouca tolerância por parte de alguns, pelo fato de não saberem de forma clara e detalhada o que estarão fazendo no próximo trimestre. Tal circunstância surge principalmente numa transição inapropriada da estrutura burocrática para uma Adhocracia sem uma preparação criteriosa dos recursos humanos.

Pressões antagônicas como por exemplo, produzir rotineiramente e ser criativo tende a conduzir a organização a ter uma comportamento esquizofrênico. “Na ausência de diferenciação em situações conflitantes, a organização oscila entre dois tipos de estrutura, sem nunca claramente isolar uma delas em detrimento de ambas”[Mintzberg, 1995].

## **Capítulo 6 – O Impacto do TQM na Estrutura das Organizações**

O objetivo desse capítulo é sobrepor as intervenções para implementação da Gestão da Qualidade Total sistematizados no Capítulo 3, às configurações de classificação estruturais apresentadas no Capítulo 6. Cabe salientar que assim como no trabalho de Hackman e Wageman[1995], as cinco intervenções do TQM apresentadas no item 3.1 serão analisadas à luz do pressupostos dos fundadores da Qualidade apresentados no item 3.2. Este é o cerne dessa dissertação, a proposição de uma análise crítica para identificar dos aspectos da estrutura organizacional que são afetados com uma suposta intervenção da Gestão da Qualidade Total. Cada configuração será analisada frente às intervenções para implementação.

A partir das descrição das estruturas, destaca-se pontos de alavancagem para a implantação do TQM, bem como recomendações a partir de experiências, observações e vivência em organizações com diferentes estruturas. Tal leitura pode vir a contribuir para o êxito do TQM em diversas organizações.

## **6.1 – Intervenções do TQM nas Organizações com Estrutura Simples**

### **6.1.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes**

As organizações com estrutura simples têm como condição de sobrevivência conhecer a necessidade de seus Clientes. Tais organizações surgem a partir da identificação de uma oportunidade em fornecer algum produto ou serviço para um segmento limitado. Devido a suas pequenas dimensões as organizações Simples iniciam suas atividades com base na visão ou até mesmo na intuição de uma única pessoa, característica determinante nas Estruturas Simples.

Esses empreendedores quando focam o mercado de atuação conseguem devido à proximidade com os clientes ou futuros clientes, identificar suas necessidades e o significado de qualidade para esses clientes. Somente quando empreendedor inicia suas atividades operacionais, é que se depara com a dificuldade de fornecer produtos e serviços com as dimensões de qualidade antes identificadas.

Como inexistem processos estruturados, devido à resistência da estrutura em sistematizar suas atividades, a comunicação das características da qualidade para o núcleo operacional torna-se uma grande dificuldade. O núcleo operacional dessas estruturas geralmente é composto por pessoas com pouca formação e muitas vezes com pouca experiência, até mesmo o próprio empreendedor.

A alternativa adotada é o próprio empreendedor realizar o trabalho operacional, fortalecendo a centralização de todas as decisões na organização. Tal fator reforça sua característica estrutural em que a parte chave da organização é a cúpula estratégica. O resultado do processo pode ser desastroso, quando o empreendedor gasta seu tempo em atividades operacionais relegando as

atividades estratégicas. A organização pode deixar de existir, mesmo detendo todo conhecimento sobre as necessidades dos seus clientes.

Como o ambiente das Estruturas Simples é dinâmico, quando o empreendedor se distancia das atividades estratégicas pode estar perdendo de vista as mudanças ocorridas nas necessidades de seus clientes. Pelo fato de não se utilizar de sistemas técnicos sofisticados, as atividades realizadas pelas organizações Simples podem também ser facilmente copiadas pela concorrência. Esse é um outro grande desafio para tais estruturas. Se a concorrência possuir melhor sistematização em suas operações poderá entregar o produto ou serviço de forma mais apropriada ao mercado.

Deter o conhecimento das necessidades dos clientes pode ser significativo desde que possa ser incorporada aos produtos e serviços de forma sistematizada. Nesse aspecto as organizações com Estrutura Simples para adotar o TQM como um modelo de gestão precisam quebrar o paradigma da resistência a sistematização de seus processos de trabalho.

### **6.1.2- Criação de Parceria com fornecedores**

Escolher fornecedores com base na Qualidade , em lugar do preço pode parecer uma heresia para as organizações com Estrutura Simples. Geralmente tais estruturas carecem de recursos financeiros , principalmente se a organização é nova. Com pouco capital de giro, e pouco poder de barganha as organizações buscam fornecedores capazes de oferecer os menores preços. Entretanto a parceria pode ser estabelecida pelas melhores condições de pagamento.

Quando uma organização com Estrutura Simples faz parte de uma cadeia onde seu papel é a distribuição, tal dimensão é amplamente favorecida, como é o caso de revenda de veículos ou postos de gasolina. Outra alternativa para a criação da parceria pode se dar através de associações ou cooperativas, onde o

interesse do fornecedor em estabelecer parceria pode gerar ganhos para essas organizações.

Considerando algumas exceções, a intervenção do TQM sob esse aspecto é delicada. A pequena dimensão dessas organizações as tornam vulneráveis no que diz respeito a estabelecer parcerias com fornecedores. O fato de suas aquisições não serem feitas em grandes escalas acabam em dificultar tais relações. Cabe a astúcia e a habilidade do empreendedor em negociar e através da credibilidade de sua idéia conseguir melhores negociações visando a dimensão da Qualidade.

### **6.1.3-Utilização de Times inter-funcionais**

O principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo, tal estrutura é na sua essência um time inter-funcional. O núcleo operacional se molda de acordo com o produto ou serviço que a organização se propõe a produzir. As relações são informais favorecem a discussão entre os operadores e o empreendedor devido a proximidade e os problemas referentes a qualidade podem ser resolvidos no momento em que surgem. O desafio é muitas vezes convencer o empreendedor da existência de tais problemas e buscar recursos para solucioná-los.

Devido a centralização do poder nas mãos do empreendedor, sua ausência na organização pode fazer com que o núcleo operacional adie a implementação uma decisão importante na solução de um problema. Entretanto à medida que o clima de confiança no corpo funcional por parte do empreendedor aumenta isso passa a ocorrer com menor freqüência.

As pessoas que integram o núcleo operacional das Estruturas Simples geralmente tem fortemente imbuído o propósito organizacional. Isso talvez seja a grande alavanca da intervenção do TQM. As pessoas nessas organizações são

capazes de se dedicar horas e até mesmo dias para solucionar problemas dos clientes, pelo simples fato de saberem da importância de seu trabalho no êxito da organização. Como o resultado de seu trabalho emerge rapidamente, surge também o reconhecimento fortalecendo o vínculo com a equipe e com o empreendedor.

#### **6.1.4- Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem**

Essa talvez seja o maior obstáculo dessas estruturas numa intervenção do TQM. Baseado na resistência em sistematizar processos a utilização de ferramentas estatísticas pode fazer com que a Estrutura Simples se descaracterize. Pela simples questão de sobrevivência a organização tem uma necessidade extrema em produzir. De acordo com as autoridades do TQM, o uso de métodos científicos é fundamental, mas na rotina dessas organizações é provável que isso não ocorra. A justificativa poderia ser “não temos tempo para isso”, mas devido as suas próprias características pode-se apontar os obstáculos estruturais a tal recomendação.

A Carta de Controle – geralmente não há processo sistematizado portanto não há como identificar etapas para monitorá-lo. O controle é feito empiricamente e conseqüentemente a variação é vista com algo aleatório, muitas vezes sem estar associado a uma causa determinada.

Análise de Pareto – Talvez seja realizada, mas geralmente vinculadas somente à experiência de seus operadores.

Análise do Custo da Qualidade – Apesar de sua importância, tal método pode estar distante da realidade das Estruturas Simples. O custo geralmente é calculado pelo próprio empreendedor num único demonstrativo. Tais estruturas

desconhecem às vezes produtos e serviços que são vendidos abaixo do custo de produção e o custo do retrabalho passa praticamente despercebido.

Quando tais métodos são incorporados a essas estruturas o ganho pode ser extremamente significativo, o desafio está em convencer o empreendedor dos ganhos na utilização dessas ferramentas e na necessidade de capacitar o núcleo operacional.

### **6.1.5- Aprendizado organizacional**

O grande obstáculo ao aprendizado organizacional está no perfil do empreendedor que geralmente acumula grande parte do conhecimento tanto do cliente como das atividades realizadas pela organização. Apesar do dinamismo existente na Estrutura Simples o aprendizado se perde na própria operação. Isso gera um grande paradoxo. O núcleo operacional sabe o que tem que fazer e também o como fazer mas geralmente não sabe porquê. O resultado é um acúmulo de habilidades onde uma simples mudança estratégica pode fazer com que essa habilidade se perca.

A estratégia é quase sempre definida pelo empreendedor sem a interferência do núcleo operacional e esse fato quebra o elo das valiosas informações contidas na base. Quando o empreendedor se conscientiza desse fato e passa a comunicar ao núcleo operacional as estratégias o aprendizado pode ser solidificado. O núcleo informa claramente as limitações operacionais existentes na implementação das estratégias que podem passar despercebidas pelo empreendedor. Por outro lado a comunicação estruturada pode contribuir para que o núcleo operacional não seja surpreendido com uma mudança abrupta e desconexa de sua realidade.

A utilização de ferramentas contendo informações que permita a visualização das atividades atuais e as pendências futuras pode garantir impulso

do empreendedor na mudança estratégica fulminante, e conduzir à organização à uma profissionalização de sua gestão.

O Brainstorming é uma ferramenta simples e pode ser facilmente utilizada por essas Estruturas devido ao ajustamento mútuo entre o núcleo operacional . Entretanto seu maior ganho está no fato do empreendedor se dispor a ouvir o que a base tem a dizer sem o impulso de concluir precipitadamente.

## **6.2 -Intervenções nas Burocracias Mecanizadas**

### **6.2.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes**

De acordo com suas características estruturais as Burocracias Mecanizadas possuem pouca flexibilidade para identificar as características dos clientes. Criadas para viverem em ambientes simples e estáveis são capazes de oferecer aos seus clientes produtos e serviços com pequenas variações. Tal fato se dá pela própria natureza funcional, tal como uma máquina ela é programada para a partir de insumos básicos produzir bens ou serviços padronizados.

Com o advento das forças externas tais como a globalização e o aumento da concorrência muitas organizações burocráticas sentiram-se obrigadas a identificar os requisitos dos clientes. A preocupação das organizações burocráticas com a identificação dos requisitos do cliente se dá à medida que esta concorrência começa a se tornar uma ameaça. Tal fato geralmente é o principal incentivo para que as organizações com essa configuração estrutural inicie seus esforços na implementação da Gestão da Qualidade Total, reforçando a postura reativa dessas estruturas.

Para tais estruturas essa atividade significa uma mudança de paradigma em *seu modus operandi*. Advinda da revolução industrial e operando com

conservadorismo em seus ambientes estáveis a burocracia tende a projetar um determinado produto ou serviço e une seus esforços numa estratégia de marketing agressivo para lançar, divulgar e distribuir seus produtos e serviços ao mercado consumidor.

A própria definição de cliente é algo relativamente novo para organizações que consideravam apenas o mercado consumidor, não demonstrando nenhum interesse em individualizar os consumidores e usuários de seus produtos. A postura arrogante das Burocracias Mecanizadas na abordagem de seus clientes é histórica. Para essas organizações o mercado poderia se satisfazer com carros pretos e computadores azuis. Seu pressuposto básico é produzir resultados muitas vezes sem perguntar se alguém deseja àquele produto ou serviço.

O sinal de alerta está geralmente no fluxo de caixa negativo. Entretanto quando tal informação chega nas mãos de quem decide muitas vezes é tarde, e o prejuízo surge como uma consequência inevitável. Diante disso as Burocracias tornam-se obrigadas a adotarem formas de identificar e sistematizar os requisitos dos clientes. O primeiro desafio é compreender o conceito de cliente dentro do mercado consumidor e identificar seus requisitos e sistematizá-los.

Nas Burocracias Mecanizadas, naturalmente marketing e vendas assumem as atividades de identificar os requisitos dos clientes por uma questão de sobrevivência. Sem produtos e serviços que satisfaçam o mercado consumidor a venda não é efetivada.

Entretanto a sistematização de tais requisitos torna-se uma enorme dificuldade. Um dos focos está no ciclo de vida dos produtos e serviços. Como a necessidades do cliente é um alvo móvel os ciclos tendem a ser menores e a máquina burocrática definitivamente não está preparada para isso.

Para que a Burocracia Mecanizada possa sistematizar os requisitos do cliente, torna-se fundamental a adoção de atividades integradas entre Marketing e Produção através de processos simultâneos, onde a necessidade explicitada do cliente seja transformada em produtos ou serviços.

### **6.2.2 - Criação de Parceria com fornecedores**

As Burocracias Mecanizadas tem forte característica de controle e previsibilidade. Tais características transcendem os limites formais da estrutura quando se trata de relações externas com seus fornecedores. Como tal estrutura é encontrada em organizações maduras e com demandas representativas, o poder de barganha com os fornecedores é grande.

As organizações fornecedoras de insumos às Burocracias Mecanizadas são aquelas que se adequam perfeitamente aos critérios e normas vigentes. Dentre essas normas muitas vezes está a relação de exclusividade, fazendo com que o fornecedor fique totalmente vulnerável às condições impostas por essas organizações. Além disso a relação inversa freqüentemente não existe.

Como as burocracias trabalham com altas margens de previsibilidade, ela não admite estar vulnerável a qualquer mudança apresentada pelos seus fornecedores. Quando isso ocorre o fornecedor geralmente é substituído, perdendo assim o verdadeiro sentido de parceria. Apesar disso, essa relação pode ser vista como benéfica para alguns fornecedores. Devido a previsibilidade que trabalha a burocracia seus fornecedores podem planejar sua demanda e a alocação de seus recursos.

Dessa forma, a criação de parceria com o fornecedor talvez seja uma intervenção sem muitas dificuldades para as Burocracias Mecanizadas, desde que haja a percepção de que os custos incorridos na substituição de um fornecedor são grandes e podem comprometer sua previsibilidade. Outro fator motivador

para a criação de parcerias está no fato do desenvolvimento dos fornecedores oferecer vantagem competitivas.

### **6.2.3- Utilização de Times inter-funcionais**

Dentro da concepção dos princípios da Administração Científica, utilizada pelas Burocracias Mecanizadas, a adoção de times inter-funcionais no núcleo operacional vai de encontro aos princípios que regem as burocracias. Essa intervenção encontra nas Burocracias Mecanizadas uma grande resistência estrutural. O núcleo operacional possui fluxo de trabalho racionalizado, altamente especializado com tarefas rotineiras e procedimentos extremamente padronizados.

Pelo aspecto funcional, o núcleo operacional na maioria das vezes desconhece o processo produtivo como um todo, dominando apenas a parte que lhes diz respeito. Pelo aspecto comportamental, a comunicação entre as áreas funcionais é altamente inibida. Assim sendo o ajustamento mútuo através de times interfuncionais quebra a supervisão direta, tão respeitada nessas estruturas.

A gerência intermediária por sua vez mantém o controle como símbolo de poder e *status* interno. A solução de problemas através de times enfraquece o poder da gerência intermediária ameaçando sua existência. Por outro lado, a tecnoestrutura, responsável pelo planejamento dos métodos e sistemas também fica ameaçada. Assim sendo a formação desses times recebe boicote interno dessas duas partes da estrutura.

Os esforços da implementação da Gestão pela Qualidade Total, nessas estruturas geralmente se dá na cúpula estratégica. A resposta da estrutura quase sempre é a formação de comissões e comitês que realizam atividades não

vinculadas à identificação e análise dos problemas vitais da organização, maquiando assim o conceito de times inter-funcionais.

Muitas tentativas de estabelecer times inter-funcionais acabam em fracasso nas empresas apesar de apresentarem certo progresso inicial. Eles propiciam uma comunicação mais aberta e a busca de soluções de problema gera um entusiasmo. Porém quanto mais proveitosos mais ameaçadores eles se tornam à tradicional distribuição de poder dentro dessas estruturas. Além disso há temor que a nova abertura rompa as relações antagônicas entre trabalhadores e empresários. Começa-se então um sabotamento a esse tipo de atividade.

#### **6.2.4 - Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem**

O conceito de processo na Burocracias Mecanizadas se restringem à produção dentro de suas divisões funcionais e significam apenas a realização uma série de atividades seqüenciais. A abordagem macro com enfoque sistêmico da gestão praticamente não existe, fazendo com que as informações que chegam à cúpula estratégica sejam desconexas e pouco confiáveis .

As grandes unidades funcionais que se formam a partir do núcleo operacional e chagam à cúpula estratégica impedem a troca de informações entre as unidades e formam lacunas ou áreas cinzentas dentro da estrutura que comprometem a visão do todo. Essas lacunas ocorrem por não existirem sistemas que tratem das informações qualitativas.

No nível do processo funcional a aplicação das ferramentas para a melhoria do desempenho podem ser incorporadas. A princípio é importante que o mínimo do conceito dos times-intefuncionais seja trabalhado pela tecnoestrutura em conjunto com o núcleo operacional. Para isso é fundamental que haja esforço no

sentido de capacitar as pessoas. Uma das características dos funcionários dessas estruturas é a baixa qualificação. Os treinamentos se restringem a operação de máquinas e as melhores maneiras de realizarem as atividades.

Acostumadas a realizarem apenas o que lhes é determinado, diante da análise de falhas em suas atividades o núcleo operacional pode se sentir ameaçado em identificá-las, temendo retaliações. Para isso é fundamental que os níveis de supervisão e gerência intermediária sejam claro nas comunicações. Transpondo as etapas iniciais de treinamento e comunicação o passo seguinte é a normatização dessas atividades pela tecnoestrutura. Esse é o caminho tradicional para que as mudanças aconteçam nas burocracias.

### **6.2.5 - Aprendizado organizacional**

As Burocracias Mecanizadas possuem em sua estrutura mecanismos que naturalmente oferecem resistência ao aprendizado organizacional se analisado sob a ótica da Gestão da Qualidade. Senge[1990], na sua teoria de aprendizado organizacional afirma que "existem padrões de comportamento que limitam o crescimento e frustam as mudanças organizacionais". Os mecanismos de preservação do poder e a tomada de decisão centralizada nessas estruturas pode ser apontados como os principais. A melhoria sistêmica baseada nas relações de causa e efeito dos macro processos encontram grandes dificuldades.

As informações só percorrem a estrutura verticalmente. Os planos partem da cúpula estratégica e são desdobrados ao longo das estrutura enquanto as informações relativas à operação sobem em relatórios padronizados. As comunicações horizontais são altamente coibidas por receio que surjam ambigüidades e conseqüentemente surjam conflitos. A saída muitas vezes pode estar nos instrumentos de interligações, na figura de um gerente integrador. Entretanto os principais conflitos relacionados ao aprendizado situam-se na gerência intermediária e não nas demais partes da organização.

Durante a utilização de ferramentas como o *Flowchat* para mapeamento dos processos surge geralmente novas maneiras de se realizar uma atividade e até mesmo a seqüência que são realizadas. Quando a ferramenta é utilizada dentro de uma unidade funcional onde a tomada de decisão acata as sugestões o resultado da melhoria é imediatamente percebido. Entretanto a maioria das oportunidades de melhoria surgem abrangendo outras unidades funcionais e abalam com isso o poder de decisão alheio.

O **Bainstorming** pode ser facilmente utilizado mas há tendência que o resultado não passe de uma lista de boas idéias que jamais conseguem ultrapassar os níveis hierárquicos e chegar às mãos de quem tem autoridade para fazer com que se reverta em uma decisão. A grande armadilha relacionada ao aprendizado nas estruturas burocráticas pode estar na tendência reforçar o aspecto mecanicista enfatizando a produtividade em detrimento à qualidade.

## **6.3- Intervenções nas Burocracias Profissionais**

### **6.3.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes**

A parte chave dessas estruturas é o núcleo operacional composto por profissionais com habilidade específicas para solucionar necessidades dos clientes. Dessa forma existe uma propensão natural para identificar e sistematizar os requisitos dos clientes, pois quem se relaciona com eles geralmente são os próprios profissionais que irão atender suas necessidades.

Os clientes das organizações com essa estrutura possuem necessidades complexas e facilmente identificadas pelos profissionais que trabalham com serviços e produtos padronizados. A sistematização por sua vez é realizada somente na área de atuação do profissional que atende o cliente.

O problema surge ao passo que o mesmo cliente possua necessidades que saiam dos modelos de solução pré-determinados pelos seus profissionais. Assim como as Burocracias Mecanizadas, as Burocracias Profissionais tem dificuldades em se relacionar com inovações e produzir serviços fora dos padrões previamente definidos.

### **6.3.2 - Criação de Parceria com Fornecedores**

A classificação dos fornecedores nas Burocracias Profissionais tem enfoques distintos. O primeiro está relacionado ao núcleo operacional e o segundo relacionado à assessoria de apoio. Como as organizações que adotam essa configuração estrutural são geralmente prestadoras de serviço e seu foco os próprios profissionais, seus fornecedores são entidades que capacitam ou reciclam o conhecimento de seus recursos humanos.

Nessa ótica, as relações de parceria com fornecedores são freqüentes e ocorrem com ganhos para ambas as partes. São realizadas por meio de convênios e contratos institucionais de longa duração. Em relação à assessoria de apoio a relação com fornecedores perfaz os mesmos caminhos das Burocracias Mecanizadas, pelo fato de serem semelhantes a tal configuração estrutural.

Dessa forma as relações de parceria com fornecedores nas Burocracias Profissionais devem ser analisadas de formas distintas, principalmente pelo fato dos fornecedores oferecerem insumos de naturezas completamente diferentes. Ambas as formas de relações com fornecedores podem ser bem sucedida, desde que a estrutura crie mecanismos para classificar seus fornecedores e tratá-los de formas distintas.

### **6.3.3-Utilização de Times inter-funcionais**

As atividades profissionais especializadas dessas estruturas tendem a realizar suas atividades de forma individual. Entretanto uma das características do trabalho nas Burocracias Profissionais é a formação de colegiados no núcleo operacional. Esses grupos profissionais geralmente são equipes inter-funcionais que atuam com objetivos de identificar oportunidades de melhoria na estrutura.

Os profissionais, devido a flexibilidade oferecida pela não existência da supervisão direta de seus trabalhos, adotam com facilidade o ajustamento mútuo na formação das equipes. Quando os profissionais se unem em torno de um propósito, o resultado é facilmente implementado, pois nessa configuração o poder está nas mãos dos profissionais do núcleo operacional. Além disso, algumas organizações que adotam essa configuração estrutural já possuem equipes inter-funcionais como é o caso dos hospitais.

A própria natureza da atividade exige a formação de equipes com habilidade distintas na execução de suas rotinas de trabalho. A dificuldade surge quando a formação dos times inter-funcionais requeira a participação das pessoas que formam a assessoria de apoio. Pelo fato da assessoria de apoio possuírem um funcionamento semelhante à Burocracia Mecanizada há diferenças claras nas propostas de soluções de conflito.

### **6.3.4- Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem**

Padronizadas por habilidade e com especialistas com diversas formações, nas burocracias praticamente inexistem métodos internos para monitorar o desempenho. Os padrões de desempenho para os profissionais geralmente vem de associações profissionais fora da estrutura. Elas que medem, avaliam e ditam as

normas de conduta para desempenho das atividades. Assim sendo há uma grande dificuldade para em identificar profissionais sem competência ou que ignoram as necessidades dos clientes e até mesmo da organização. Por outro lado, a própria rotina de trabalho faz com que os profissionais que visualizam a tarefa em toda sua extensão, possuam a sistemática de estabelecer indicadores específicos para o monitoramento de suas atividades, criando assim um sistema próprio de identificação dos pontos de alavancagem de seu desempenho.

### **6.3.5 - Aprendizado organizacional**

O aprendizado nessas configurações geralmente é setorizado nas áreas específicas. A autonomia dos profissionais faz com que haja uma aprimoramento cada vez maior de suas habilidades e o conceito de aprendizagem pode se restringir a isso.

Enquanto as necessidades dos clientes são satisfeitas em suas áreas específicas não há problemas. Entretanto quando as soluções padronizadas não atendem tais requisitos a organização tende a recusar-se a buscar a solução de forma sistêmica em outras áreas de especialidade. Isso pode ser visto como a perda da autonomia para os profissionais.

Por outro lado o aprendizado nessas estruturas é uma constante. Há rotinas de reciclagem, geralmente através de treinamento formal e o benchmarking é uma atividade rotineira devido as interações dos profissionais com seus pares de outras instituições.

## **6.4 - Intervenções nas Organizações Divisionalizadas**

### **6.4.1 - Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes**

Delineado por base no mercado, para que a cúpula possa agrupar as unidades, tal configuração a princípio conhece profundamente os requisitos de do mercado que atuam. As divisões situadas na gerência intermediária são criadas de acordo com o mercado que serve. Para isso é fundamental que a cúpula estratégica tenha informações prévias do mercado antes de se investir no determinado segmento.

Quando as unidades já estão estabelecidas em termos de unidades das Divisionalizadas, estas possuem sistemáticas para monitorar o mercado, geralmente através de constantes pesquisas de marketing.

Baseando-se somente nas características estruturais as unidades por questões de alavancarem recursos da cúpula necessitam conhecer o comportamento do mercado, possuindo assim uma motivação para tal atividade. Dessa forma, identificação e sistematização dos requisitos do cliente, exige dessas configurações apenas um refinamento em sua abordagem de mercado, inserindo técnicas para o refinamento das já tradicionais pesquisas de marketing.

Cabe salientar que as atividades de identificação e sistematização dos requisitos dos clientes nas estruturas Divisionalizadas tem enfoque gerencial, sendo de responsabilidade da gerência intermediária, que representa muitas vezes o principal executivo da unidade. Tal fato, facilita a formação de uma cultura dirigida ao mercado que atua.

#### **6.4.2 - Criação de Parceria com fornecedores**

Por se tratarem de organizações maduras, assim como as Burocracias Mecanizadas, as Estruturas Divisionalizadas possuem grande poder de barganha com fornecedores e agem de forma semelhante. Além disso é comum haver dentro de uma mesma estrutura unidades que sejam fornecedoras, i.é, a relação cliente-fornecedor se fecha dentro da mesma estrutura fortalecendo assim a parceria.

Outra característica peculiar à Estrutura Divisionalizada são as associações com parceiros transnacionais. Uma determinada unidade instalada em seu local geográfico de origem possui fornecedores qualificados. Quando essas unidades são criadas em outras localidades seus fornecedores a acompanham e recebem incentivos por parte da organização maior.

Com o movimento da globalização, as relações de parcerias com fornecedores foram fortalecidas por essas configurações. Pelo fato da grande maioria possuir unidades descentralizadas no mundo todo, o livre comércio entre as nações favoreceu a obtenção de fornecedores mundiais levando em consideração as facilidades oferecidas por cada nação.

#### **6.4.3 -Utilização de Times inter-funcionais**

Como a Estrutura Divisionalizada pode ser constituída de unidades com Estruturas Simples, Burocráticas Mecanizadas, Profissionais e Adhocráticas e cada uma deles possui suas facilidades e barreiras à adoção das equipes interfuncionais. A análise da utilização dos times interfuncionais passa a ser feita somente na gerência intermediária em relação à cúpula estratégica, pois na própria definição as demais ocorrências não tem muita relevância.

Os times interfuncionais nessas estruturas tem atividades distintas. Seu propósito é sem dúvida a análise dos problemas vitais da macro estrutura. Essas equipes freqüentemente se reúnem em conjunto com a tecnoestrutura para elaboração de possíveis cenários do mercado que atuam, abordando problemas da qualidade, investimento sistema técnico, capacitação profissional dentre outros temas que envolvam atividades estratégicas. Essas informações por sua vez são apresentadas em reuniões sistemáticas com a cúpula estratégica e suas linhas de assessoria. Nelas são apresentadas também propostas de solução que embasadas em informações quali - quantitativas estabelecem-se diretrizes para mudanças.

Os times podem ser temporários dependendo da estratégia elaborada pela cúpula. Por questões de sobrevivência em mercados já conhecidos ou no desenvolvimento de novos mercados essas estruturas adotam atividades em equipes interfuncionais de executivos de suas unidades. Isso pode significar grande facilidade para a operacionalização dessa prática nas unidades funcionais, colocando mais um fator favorável a implantação da Gestão da Qualidade Total na organizações com Estrutura Divisionalizada.

#### **6.4.4 - Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem**

O monitoramento do desempenho talvez seja a atividade mais forte para a caracterização da Divisionalizadas. Além da padronização diversos mecanismos para avaliar o desempenho são utilizados, principalmente os relacionados aos índices financeiros.

A cúpula estratégica gerencia sua unidades através desses indicadores. Um problema que ocorria nessas estruturas estava relacionado a facilidade que a gerência manipulava as informações. Muitas dessas informações demoravam chegar à cúpula estratégica. Com grandes investimentos em tecnologia de

informação isso deixou de ser uma barreira. A implementação de sistemas que gerenciam os recursos empresariais os principais executivos passaram a acessar informação necessária em curto período de tempo.

O desafio está nas relações com o núcleo operacional. Quando compostos por uma Burocracia Mecanizada as informações sobre o desempenho podem sofrer filtros internos e dificultar a alavancagem de melhoria. Assim sendo mesmo que os indicadores apontem a necessidade de mudança surge um resistência na base operacional. A lacuna existente entre a identificação dos pontos de alavancagem e a transformação em atividades operacionais pode serem muito grande essa é uma armadilha encontrada no caminho das Divisionalizadas quando optam por adotarem as diretrizes da Qualidade Total.

#### **6.4.5 - Aprendizado organizacional**

O aprendizado organizacional pode ser visto como um grande paradoxo nas Estruturas Divisionalizadas as ferramentas recomendadas pela gestão da qualidade nas relações entre cúpula estratégica e gerência intermediária são geralmente utilizadas.

A gerência intermediária por sua vez recebe em seus processos de doutrinação internos, conhecimento sobre atividades realizadas em outras unidades, assim o conhecimento no nível estratégico é amplamente divulgado. Entretanto a gerência intermediária tende a manter seu foco na cúpula estratégica, principalmente pela relação de poder hierárquico e possibilidades de ascensão profissional.

O baixo interesse e baixo envolvimento dos executivos nas atividades operacionais acaba gerando uma distância grande na comunicação interna das com as unidades, assim sendo o conhecimento acaba se restringindo aos níveis executivos. Por sua vez as unidades passam a apresentar resultados ruins. O

comportamento natural da cúpula nessas situações é substituir imediatamente a gerência intermediária e com ela vai grande parte do aprendizado adquirido. Esse talvez seja o padrão de comportamento dessas estruturas que limitam o aprendizado organizacional.

## **6.5 – Intervenções nas Adhocracias**

### **6.5.1- Identificação e sistematização dos requisitos dos Clientes**

Criadas para prosperarem em ambientes complexos e dinâmicos a Adhocracia surge como a configuração mais propensa a identificar as necessidades dos clientes. Estruturada para inovação as Adhocracias se preocupam em antecipar os requisitos de seus clientes. Partem geralmente para uma leitura de mercado totalmente distinta das demais configurações. Seu foco são as macro tendências nos setores que atuam e geralmente lidam com alta tecnologia ou serviços personalizados. Todos os seus produtos e serviços são *ad hoc*, i.é. criados para satisfazer necessidades específicas.

Identificar necessidades dos clientes é na essência uma oportunidade de um novo negócio, dessa forma isso é atividade de todos independente da sua responsabilidade na estrutura. As Adhocracias possuem mecanismos sofisticados para sistematizar as informações sobre seus clientes. São sistemas de cruzamento de informações técnicas, operacionais e administrativas que resultam em projetos com alto grau de especialização. Identificar e sistematizar informações dos clientes é uma das principais atividades para os profissionais da Adhocracia.

### **6.5.2 - Criação de Parceria com fornecedores**

A relação de parceria com fornecedores pode ser um desafio grande para essas estruturas. Sem demanda definida, muitas organizações tem dificuldades em se adaptar as Adhocracias. Apesar disso o núcleo operacional dessas estruturas pode até ser composto por fornecedores fazendo parte da estrutura somente a cúpula e a gerência intermediária que realizam as atividades estratégicas dos projetos, como é o caso das organizações que utilizam a estrutura da adhocracia administrativa.

Assim sendo a equação de parceria acaba sendo diferenciada. É importante que os fornecedores assumam o risco quando se associam a uma Adhocracia. Feito isso a relação de parceria é efetivada de uma forma tão transparente que muitas vezes é difícil identificar que é quem quando as Adhocracias estão em campo.

### **6.5.3 - Utilização de Times inter-funcionais**

As Adhocracias podem ser vistas essencialmente como um conjunto de times-intefuncionais formados de acordo com a atividade a ser executada. Como possuem alta formação, onde a habilidade dos profissionais é considerada primordial para a solução de problemas complexos, e amparados pelo ajustamento mútuo, tal configuração é extremamente adequada para a formação dos times.

Os times por sua vez é composto por especialistas com diversas formações que se unem muitas vezes para criar algo inovador sem interferência da cúpula estratégica. A cúpula nessas organizações geralmente é composta por especialistas que se revezam na liderança de acordo com a natureza da especialização requerida pelo projeto em questão. Assim sendo a sinergia desses

profissionais faz com que a Adhocracia se torne a configuração mais flexível e adaptável se comparada com as demais.

Os times interfuncionais podem muitas vezes ultrapassar os limites formais da organização, quando atuam com profissionais de seus clientes e fornecedores. Devido a sazonalidade dos projetos nas Adhocracias, muitas dessas estruturas realocam constantemente seus profissionais fazendo com que os times-interfuncionais tenham formações distintas. Tal fato não prejudica o andamento das equipes pelo fato da liderança sobrepor o sentido de comando e controle, e sentido de responsabilidade dos profissionais faz com que tal mecanismo funcione perfeitamente.

#### **6.5.4 - Utilização de métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem**

Os métodos para monitorar o desempenho ocorrem de forma diferente nas Adhocracias. Geralmente a origem dessas informações está diretamente ligada as informações advindas das necessidades do cliente. Cada time-interfuncional elabora seus próprios métodos para monitorar o desempenho e identificar os pontos de alavancagem dos processos de trabalho. Como cada projeto é inédito, as metodologias e a tecnologia envolvidas são complexas surgem freqüentemente nas Adhocracias novas formas de avaliar o desempenho.

O grande desafio nessa estrutura ocorre quando estão sob uma estrutura Divisionalizada devido às exigências feitas pelos indicadores de resultado. Alguns projetos nas Adhocracias podem dar em nada e isso é inerente ao alto risco que essas estruturas trabalham.

### **6.5.5- Aprendizado organizacional**

As organizações com esta configuração estrutural possuem características favoráveis ao aprendizado organizacional devido à dinâmica de equipes interfuncionais. Apesar de seus funcionários possuírem grande semelhança aos das Burocracias profissionais a forma de trabalho exige uma fusão das habilidades durante a execução de uma atividade.

Além disso as atividades realizadas pelas Adhocracias muitas vezes não tem rotinas pré-definidos para isso o objetivo do projeto ou da atividade devem estar claros para que cada um em sua especialidade possa buscar os métodos adequados. A consequência é uma fusão natural do conhecimento de todos os envolvidos.

Essa estruturas utilizam-se de ferramentas para o aprendizado que vão além daquelas apresentadas pelas gestão da qualidade. O trabalho baseado na inovação faz com que sejam criados fluxos horizontais de conhecimento que facilitam a difusão rápida das informações. As características estruturais das Adhocracias permite a criação de uma cultura baseada na confiança. Confiança nas habilidades individuais, e principalmente na competência gerada a partir da sinergia dos times-intefuncionais. As pessoas trocam informações e experiências que constituem a principal fonte de poder nessas estruturas.

## **6.6 – Comparação Final**

Para sintetizar a análise crítica realizada nesse capítulo e com o objetivo de destacar os pontos de alavancagem para a implementação do TQM, foram estabelecidas as relações de comparações entre os mecanismos de intervenções e as configurações estruturais conforme a descrição na tabela 6.1.

Tabela 6.1)  
Síntese e estruturação.

Intervenção	Identificação e sistematização dos requisitos dos clientes	Parceria com Fornecedor	Utilização de times inter-funcionais	Utilização de métodos para monitorar o desempenho	Aprendizado Organizacional
Configuração					
Estrutura Simples	Facilita	Não favorece	Facilita	Não favorece	Não favorece
Burocracia Mecanizada	Não favorável	Facilita	Não Favorável	Facilita	Não Favorece
Burocracia Profissional	Facilita	Incentiva	Facilita	Incentiva	Não favorece
Divisionalizada	Incentiva	Potencializa	Facilita	Potencializa	Facilita
Adhocracia	Potencializa	Incentiva	Potencializa	Incentiva	Potencializa

As comparações se baseiam nos seguintes conceitos:

**Não favorável:** Existem aspectos estruturais que impedem a implementação do mecanismo de intervenção do TQM.

**Facilita:** A estrutura põe a disposição condições para a implementação do mecanismo em questão, i.é, inexistem barreiras estruturais.

**Incentiva:** Os aspectos da estrutura que estimulam a implementação do mecanismo de intervenção em questão.

**Potencializa:** A implantação do mecanismo em questão irá reforçar a conduta da organização em relação aquele aspecto.

## **7 – Conclusões Gerais**

### **7.1- Conclusões Gerais**

Finalizando o trabalho, pode-se delinear algumas considerações acerca das características inerentes a estruturais frente a implementação da Gestão da Qualidade Total, legando às pesquisas futuras algumas constatações merecedoras de tratamento específicos. Dentre elas pode se destacar:

- ✓ As organizações do mundo real possuem características próprias e muitas delas situam-se em híbridos dos arquétipos apresentados nessa dissertação.
- ✓ Os processos de classificação podem ser falhos ainda mais se considerada a complexidade no universo abordado por esse trabalho
- ✓ A Gestão da Qualidade Total é muito mais que em conjunto de diretrizes e práticas, onde a análise das características estruturais é apenas uma dimensão. Iniciar um processo dessa magnitude considerando somente os aspectos relacionados à estrutura , os esforços podem resultar em fracasso e prejudicar o desempenho operacional da organização.

Quanto à idéia inicial dessa dissertação de identificar os aspectos da estrutura que afetam a implantação da Gestão da Qualidade Total pode-se de forma genérica constatar:

- ✓ O êxito da Gestão da Qualidade Total em organizações com estruturas distintas devem ser avaliados de formas diferenciadas.
- ✓ As diversas característica estruturais podem ser consideradas obstáculos ou alavancagem para a introdução da gestão da qualidade
- ✓ A Gestão da Qualidade Total tende a tornar a estrutura mais flexível fazendo com que as burocracias percam algumas de suas principais característica.

Analisando-se à luz da classificação utilizada por esse trabalho constata-se também:

- ✓ As organizações com Estruturas Simples ao adotarem a TQM poderão ser extremamente beneficiadas , principalmente no tocante ao amadurecimento de suas estruturas
- ✓ As Burocracias Mecanizadas são naturalmente as estruturas que possuem os maiores obstáculos a implementação da TQM, entretanto poderão obter ótimos resultados em relação às pessoas, pelo fato de devolver ao ser humano sua capacidade nata de pensar e criar.
- ✓ As Burocracia Profissionais poderão ser beneficiadas na formação dos times-interfuncionais de alto nível incentivando o aprendizado organizacional
- ✓ As Estruturas Divisionalizadas são as estruturas que oferecem as características mais favoráveis à implementação, principalmente pelo fato de terem sido as principais inspiradoras para o modelo das intervenções do TQM.
- ✓ As organizações com Estruturas Adhocráticas transcendem as práticas do TQM, pelo fato de serem estruturadas a partir dos pressupostos e principalmente da filosofia da TQM.

## 7.2- Sugestões para Estudos Posteriores

Com base nas conclusões dessa dissertação, constatou-se a existência de híbridos organizacionais formando talvez novas configurações estruturais. Surge então o questionamento: Como se comportam tais híbridos frente a uma intervenção do TQM?

Pôde-se identificar nas pesquisas realizadas uma grande semelhança entre diversas formas de implementação do TQM. Houve até agora uma tendência em se estabelecer mecanismos de implementação voltados a uma única configuração estrutural. Ainda questiona-se se é possível o desenvolvimento de um modelo de implementação eficaz dos pressupostos da Qualidade para cada configuração estrutural, dada às suas características diferenciadas?

Sugere-se como complementação à este trabalho estabelecer os Sistemas de Qualidade que mais se adequem a estas diferentes estruturas.

## Bibliografia

- ADIZES, I. "Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito" - tradução de Carlos Afonso Malferrari; Supervisão Técnica de Carlos Valdesuso. - São Paulo: Pioneira,1990.1.a ed.
- AKTOUF, O . "A Administração entre a Tradição e a Renovação" - Tradução de Antônio José Cunha e Claudio Mazzilli - Revisão Técnica de Roberto C. Fachin e Tânia Fischer - São Paulo : Editora Atlas -1996. 1.a ed.
- ANSOFF, H.I . "Estratégia Empresarial" - Tradução de Antônio Zoratto San- Vicente- Revisão Técnica de Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, I. "Implantando a Administração Estratégica" - Tradução de Antonio Zoratto San- Vicente - São Paulo: Atlas - 1993.2.a ed
- ARGYRIS, C. "Enfrentando Defesas Empresariais: Facilitando o Aprendizado Organizacional" Tradução de Helcio Tonnera Jr. - Rio de Janeiro: Editora Campus - 1992 1.a ed.
- BROWN, M. G. "O Sistema Baldrige da Qualidade" - Tradução de Priscilla Martins Celeste , São Paulo: Makron Books - 1995.1.a ed.
- BROWN, M.G. HITCHCOOK, D. E.; "Por que o TQM falha. E o que Fazer a Respeito" - Revisão Técnica e Tradução Pedro Luiz Costa Neto, São paulo: Nobel - Fundação Carlos Alberto Vanzolini,- 1996 1.a ed
- CHANDLER, A . D. "Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise" Cambridg, MIT. Press, 1962 .1a
- CHIAVENATO, I. "Teoria Geral da Administração" - Vol. 1 " McGaw-Hill- 1987.3.a ed.
- CHIAVENATO, I. "Teoria Geral da Administração" - Vol. 2 " McGaw-Hill- 1987.3.a ed.

- CHURCHMAN, C.W. "Introdução à Teoria dos Sistemas" – Tradução de Francisco M. Guimarães – Rio de Janeiro: Editora Vozes – 1971. 2.a ed
- DAVENPORT, T.H. "Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação" – Rio de Janeiro : Campus , 1994. 1.a ed.
- DEMING, W.E. "Qualidade: a Revolução da Administração" - Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos - Rio de Janeiro: Marques- Saraiva, 1990. 1.a ed
- DRUKER, P.F. "Administrando em Tempos de Grandes Mudanças" - Tradução de Nivaldo Montigelli Jr - São Paulo : Pioneira- 1995 2.a ed.
- FEIGENBAUM, A .V. "Total quality Control" New York, N.Y. McGaw Hill, 1983.
- GARVIN, D. A . "Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva" - Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, -1992 .2.a ed.
- GHOSHAL, S - "Novas Formas de Gerenciar" HSM Management - Volume 1 - março-abril - 1997 - pág. 14.
- GHOSHAL, S e BARTLETT, C.A . "Características que Fazem a Diferença" HSM Management - Volume 9 julho-agosto 1998- Pág. 66.
- HACKMAN, J. R. e WAGEMAN, R, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues" Administrative Science Quarterly, Volume 40 ,pág. 309 - 1995.
- HARRINGTON, H. J. "Gerenciamento Total da Melhoria Contínua: A nova geração da Melhoria do Desempenho" - Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos - São Paulo Makron Books -1997.1.a ed.
- HOBBSAWM, E. "A Era do Extremos: O Breve Século XX 1914-1991" Tradução de Marcos Santarrita - Revisão técnica Maria Célia Paoli - São Paulo: Companhia das Letras - 1997.2.a ed.
- ISHIKAWA, K. "Guide to Quality Control" White Plains, New York: Kraus International Publications -1982. 2.a ed.
- JURAN, J.M. "Qualidade no Século XXI" – HSM Management Volume 3 julho-agosto – 1997 – Pág. 96.
- JURAN, J.M. e GRZYNA, F.M. "Controle da Qualidade Handbook : Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade" - Tradução: Maria Cláudia de Oliveira Santos, São Paulo: Makron Books - 1991.2.a ed.
- KUNH, T. "A Estrutura das Revoluções Científicas" São Paulo : Editora Perspectiva, 1991.
- MAXIMIANO, A . C. A . " Introdução à Administração" - São Paulo : Atlas - 1995.4.a ed.

- MINTZBERG, H. "El Poder en la Organización" - Traducción de Josep M. Comajuncosa - Barcelona: Editorial Ariel -1992.1.a ed.
- MINTZBERG, H. "The Nature of Managerial Work " New York: Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H. "Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações" - Tradução de Cyro Bernardes São Paulo: Atlas - 1995.1.a ed.
- MORGAN, G. "Imagens da Organização" - Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda, São Paulo Atlas - 1996. 1.a ed.
- NADLER, D., GERSTEIN, M. e SHAW, R. "Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial" - Tradução: Waltensri Dutra ; Rio de Janeiro : Editora Campus - 1994.1.a ed.
- PORTER, M. "Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência" Tradução de Elizabeth Braga - Revisão Técnica de Jorge Garcia Gomez - Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.8.a ed.
- PRAHLAD, C. K. e HAMEL , "Competindo pelo Futuro" - Tradução de Moises Swirski - Rio de Janeiro : Editora Campus - 1995.1.a ed.
- SANTOS, S. A . , FRANÇA S.H. "Evolução dos Modelos de Administração: O Passado, Presente e Futuro da Empresa no Período de 1903-1998" - Apostila de Aula - FEA - USP 1998.
- SCHEIN, E. "Organizational Culture and Leadership". San Francisco: Jossey-Bass - 1985.
- SCHERKENBACH, W. "O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade" Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.3.a ed.
- SENGE, P. "A Quinta Disciplina; Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem" - Tradução de Regina Amarante - São Paulo: Editora Best Seller -1990.2.a ed.
- SOLER, A . M. "Qualidade Total e Maturidade Organizacional" Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção- Escola Politécnica - USP - 1997
- TAYLOR, F. W. "Princípios de Administração Científica"- Tradução Arlindo Vieira Ramos - São Paulo: Atlas - 1990.
- TOFLER, A . "O Choque do Futuro" 3.a ed. Rio de Janeiro: Artenova -1973
- VASCOLCELLOS, E. "Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estrutura para inovação, estrutura matricial" São Paulo: Pioneira -1983. 1.a ed.
- TOFLER, A . "A Empresa Flexível" - Tradução de A .B. Pinheiro de Lemos - Rio de Janeiro: Editora Record - 1985. 1.a ed.