

**UNIDADE 3 – ORGANIZAÇÃO
MÓDULO 1 – DESENHO ORGANIZACIONAL**

01

1 - DESENHO ORGANIZACIONAL

A palavra organização tem muitos sentidos. Quando você encontra essa palavra, precisa saber o contexto no qual ela está sendo utilizada para compreender-lhe o sentido. Pode significar empresa ou instituição ou apresentar-se com o sentido de "colocar cada coisa no seu devido lugar".

A organização será vista como a função administrativa de alocar coisas e pessoas nos lugares onde são necessários ao funcionamento adequado da empresa.

Quando a empresa é pequena, o caso de uma firma individual ou onde trabalham duas ou três pessoas, não há necessidade de arranjo formal das atividades. Mas, à medida que a empresa cresce, ela vai passando por estágios em que a quantidade de pessoas e de operações vai exigindo cada vez mais a formalização das funções desempenhadas.

02

Novos departamentos vão surgindo e a empresa vai se especializando e ficando diferenciada a ponto de um departamento agir de modo muito diferente de outro. Por exemplo, o departamento de produção e o departamento de vendas chegam muitas vezes a conflitos de interesse que precisam ser solucionados, pois os dois buscam o mesmo objetivo final, a satisfação do cliente e a consequente melhoria das vendas, mas por caminhos muito diferentes.

Por isso a empresa exerce uma atuação de integração dos objetivos e das atividades de suas unidades de modo a obter melhor desempenho do conjunto de pessoas e departamentos que trabalham para o mesmo objetivo. Logo, podemos concluir que quanto maior a empresa, tanto maior o grau de diferenciação nela verificado. E quanto maior o grau de diferenciação tanto maior será o esforço de integração de todas as atividades para a consecução dos resultados esperados.

Assim, é importante conhecer os diferentes desenhos ou estruturas organizacionais, a departamentalização e a coordenação presentes nas empresas para se obter o desempenho necessário.

03

2 - PROJETANDO A ESTRUTURA

O desenho organizacional, ou projeto organizacional, é a determinação da estrutura organizacional mais apropriada para a estratégia, o pessoal, a tecnologia e a tarefa de uma organização. O processo de escolher a estrutura organizacional adequada a uma determinada estratégia num determinado ambiente pode ser crucial para a sobrevivência da organização.

À medida que você for estudando a evolução do pensamento sobre o projeto organizacional, é importante perceber duas coisas:

(a) que o ambiente e a estratégia mudam com tempo, por isso o projeto organizacional é um processo contínuo; e

(b) que as mudanças na estrutura geralmente envolvem tentativa e erro, acidentes e acomodações à realidade.

Por isso o desenho não segue uma lógica estrita, vai além de simples abordagens racionais preconizadas pelos clássicos.

04

A palavra desenho denota forma, padrão, estrutura ou algo utilizado pela empresa para alcançar seus objetivos. O desenho organizacional trata da forma como a estrutura da organização é elaborada e do processo utilizado para fazê-la funcionar. A configuração da estrutura representa os órgãos que compõem a empresa e suas relações de interdependência.

O desenho organizacional define a estrutura básica da empresa e como a tarefa empresarial será dividida e atribuída a cada departamento, divisão, equipe e cargo. Tais aspectos são geralmente divulgados no organograma, no manual de organização ou nas descrições de cargos. Para que o desenho organizacional continue adequado às necessidades da empresa, são frequentes as reorganizações e reestruturações. As empresas jovens, por terem sua estrutura em formação, são particularmente hábeis em se reestruturar e o fazem com frequência, as tradicionais, com suas estruturas já cristalizadas, podem encontrar dificuldades em se reorganizarem.



05

O processo pelo qual os administradores criam o projeto ou desenho organizacional pode ser explícito ou implícito, estabelecido numa reunião ou aos poucos por um único administrador ou por uma equipe de administradores.

O desenho abrange um conjunto de relações relativamente fixas compostas pelos seguintes pontos:

- **Definição da tarefa** - divisão da atividade total da organização ou da unidade em tarefas sucessivamente menores. Isto é, a tarefa é dividida, ou especializada entre as unidades e entre as pessoas das unidades. Este é o problema da **divisão de trabalho**.

- **Articulação das tarefas individuais ou grupais** - deve existir uma base comum para que as tarefas combinadas sejam realizadas, de modo que o agrupamento seja racional: trata-se do problema da **departamentalização**.
- **Determinação do tamanho apropriado do grupo que se liga a um superior** - é o problema da **amplitude de controle**.
- **Distribuição da autoridade entre as tarefas ou grupo de tarefas** - o problema da **delegação**.

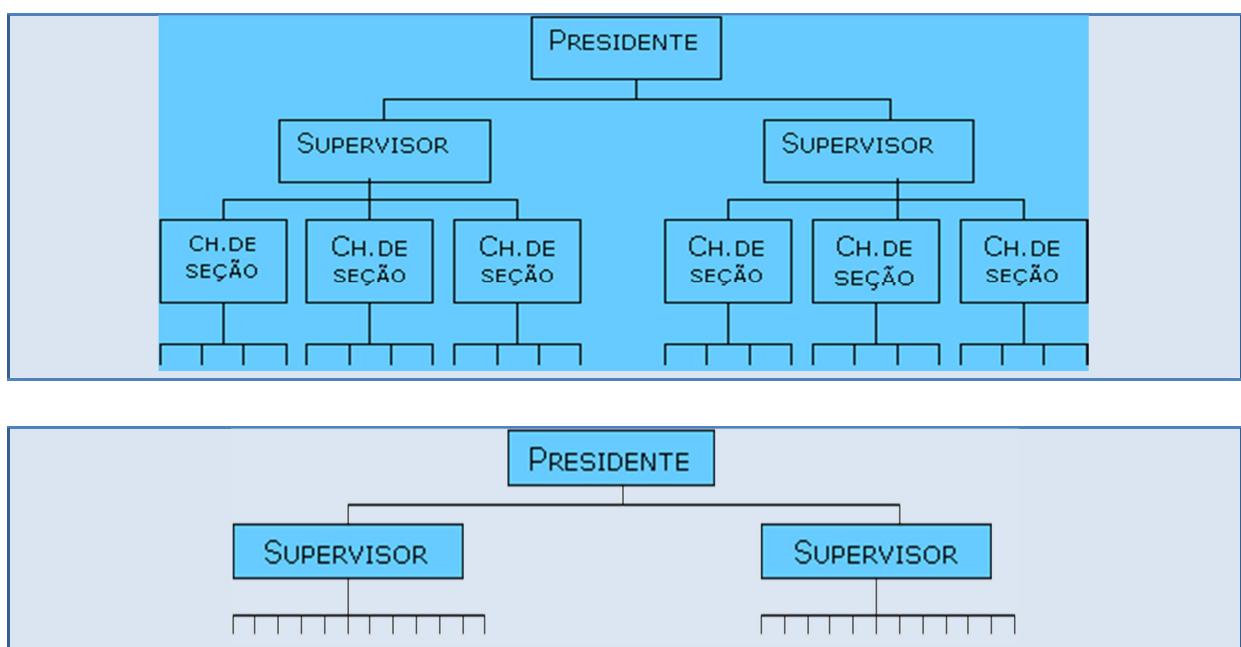
O resultado do processo pelo qual os administradores resolvem estes quatro problemas resulta na estrutura da organização, que pode variar dependendo de como cada um deles será resolvido. A organização em que as descrições de cargos são vagas, em que há departamentos heterogêneos, grande amplitude de controle e autoridade descentralizada, apresenta significativas diferenças em relação a uma organização em que as tarefas estão definidas de modo estrito, os departamentos são homogêneos, a amplitude de controle é pequena e a autoridade centralizada.

06

Por exemplo, consideremos apenas o impacto da amplitude de controle. Faremos, na figura a seguir, uma comparação prática de 2 estruturas, cada uma delas com 24 pessoas a serem administradas. No caso da Empresa "A", a amplitude de controle máxima é de 12, com 2 níveis administrativos e 3 gerentes (1 presidente e 2 supervisores); no 2º caso, da Empresa "B", a amplitude máxima de controle é de 4 e há 3 níveis administrativos com 9 gerentes (1 presidente, 2 supervisores e 6 chefes de seção). Uma simples mudança na amplitude de controle eleva o número de gerentes em 300%, com os custos e a piramidização hierárquica decorrentes. Os méritos relativos desses 2 desenhos serão examinados oportunamente.

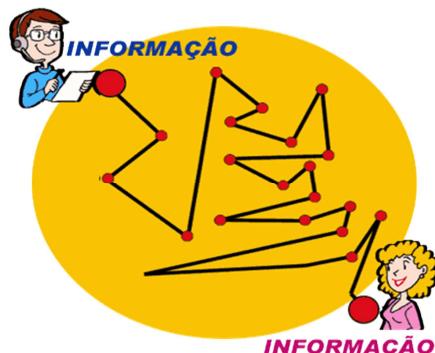
Empresa A

Empresa B



07

Devemos também assinalar as maneiras pelas quais a estrutura da organização afeta os processos de comunicação, o processo decisório e os fatores comportamentais. Por exemplo, sabemos que a informação transpira ao passar por níveis hierárquicos sucessivos. Há também muita pesquisa mostrando que a satisfação ao trabalho aumenta quando se sobe na hierarquia. Conhecemos também a relação entre a definição da tarefa e a motivação do empregado que pode levá-lo a trabalhar com alto nível de qualidade e quantidade. Contudo, não sabemos o bastante para dizer qual é a definição ótima no geral ou mesmo num caso específico.



08

As características da estrutura organizacional variam conforme os atributos de cada um dos quatro problemas, que teoricamente podem variar ao longo de um contínuo, como vemos abaixo.

Definição da Tarefa:

Alta - - - - - Especialização - - - - - Baixa

Departamentalização:

Homogênea - - - - - Base - - - - - Heterogênea

Amplitude de controle:

Pequeno - - - - - Número - - - - - Grande

Delegação:

Centralizada - - - - - Autoridade - - - - - Descentralizada

De modo geral, as estruturas das organizações variam tendendo um ou outro extremo deste contínuo. As estruturas que se caracterizam pelos pontos mais à esquerda do contínuo tendem a ser estruturas formalistas, burocráticas, ou mecanicistas. As estruturas que tendem à direita são chamadas de informais, não estruturadas, não burocratas, Sistema 4, ou orgânicas.

09

3 - TEORIAS DO DESENHO

Ao desenhar uma organização, você pode escolher entre seguir a receita proposta pelos clássicos, colocar doses aleatórias dos diversos ingredientes organizacionais, ou ir colocando cada ingrediente de acordo com as circunstâncias da realidade e do negócio que você vai administrar. Essas alternativas correspondem às possibilidades teóricas que estudaremos.

Entre as várias teorias de desenho que podem guiar seus passos, algumas afirmam que existe "o melhor método" para montar a organização. Damos a estas teorias o nome de **teorias do design universal**. Outras afirmam que a estrutura ótima pode variar de situação para situação, dependendo de fatores tais como tecnologia, tamanho e diferenças ambientais. Estas recebem o nome de **teorias contingenciais**.

Algumas teorias resultam de dedução lógica, outras, de pesquisas empíricas. Algumas delas procuram apenas bases para **descrever** as organizações, outras procuram **prescrever** a "organização ótima". Finalmente, algumas se fixam na unidade de tarefa, como base importante de análise, enquanto outras procuram analisar a organização total. Essas diferenças de abordagem, conteúdo e unidade de análise prejudicam a tentativa de se criar uma teoria geral do desenho organizacional.

Inicialmente, analisaremos as que afirmam haver uma forma ótima de organizar. Entre elas incluem-se: a administração científica, a teoria clássica da organização, a teoria da burocracia e o sistema 4 de Likert. Posteriormente, discutiremos as teorias contingenciais, que não apoiam a existência de um desenho ótimo.

10

a) Teoria clássica do desenho

Os engenheiros Taylor e Fayol e o sociólogo Max Weber foram os principais teóricos da chamada abordagem clássica da administração. Eles acreditavam que as organizações mais eficientes criavam uma estrutura hierárquica baseada na autoridade formalmente legalizada. Os membros da organização eram guiados por um conjunto de regras e regulamentos racionais e por um sentimento de dever para com a organização.

Os primeiros estudos sistematizados sobre o problema organizacional, conhecidos como **Administração Científica**, foram realizados por Taylor e seus seguidores. A preocupação era o trabalho feito no nível mais baixo da organização. Foram analisadas as relações entre a natureza física do trabalho e a natureza *fisiológica* dos trabalhadores para determinar a única *melhor maneira de realizar cada tarefa*.

Assim, os seguidores de Taylor estavam preocupados com a racionalização do trabalho em termos de normas de eficiência. O foco de sua análise era o trabalho dos operários. Por meio dos princípios de especialização, eficiência e fisiologia, esses primeiros engenheiros apresentaram normas para a elaboração das tarefas. Defendiam também a aplicação dos critérios de especialização ao desenho da

tarefa de supervisão. Dessa forma, a Administração Científica estimulou outros a seguir suas pegadas no sentido de resolver algumas dificuldades ligadas ao desenho das organizações.

11

No entanto, os conceitos e métodos da Administração Científica não eram aplicáveis aos problemas de desempenho nos níveis mais altos da organização. Isto porque não foram analisadas as funções dos executivos, mas apenas as dos supervisores voltadas ao planejamento e ao controle dos operários.

A preocupação era, portanto, muito específica com a execução da tarefa, sem preocupação com problemas mais amplos e abstratos, tais como: departamentalização, amplitude de controle e delegação de autoridade.

Esses problemas mais amplos e abstratos de gestão foram analisados pelos autores seguintes, cujos esforços foram denominados de **Teoria Clássica da Organização**, segundo a qual o estabelecimento da estrutura organizacional era uma das várias funções do administrador, entre as quais estavam o planejamento, a direção e o controle.



12

A principal contribuição da Teoria Clássica, iniciada por Henri Fayol, foi definir a atividade administrativa e um conjunto de princípios destinados a orientar outros administradores e ajudá-los na solução de problemas organizacionais. Fayol propôs os 14 princípios que lhes tinham sido úteis na administração de uma grande mina de carvão na França. Os princípios permanecem até hoje como parte importante da literatura administrativa. Com base neles, foram propostas normas para a escolha de critérios de departamentalização, determinação da amplitude de controle e delegação de autoridade.

Embora reconhecesse que poderia haver outros princípios que ele não tinha identificado ou utilizado, simplesmente listou os 14 sem determinar sua importância relativa ou seu inter-relacionamento. Outros autores, entretanto, classificaram os princípios em três categorias: princípios estruturais, princípios de processo e princípios de resultado final.

13

Princípios estruturais

Os **princípios estruturais** servem para criar um sistema inter-relacionado de tarefas e autoridade. Se você considerar que a função organizar requer a divisão do trabalho em tarefas e passos, surge a necessidade de reagrupamento dessas tarefas em departamentos subordinados a um gerente, com

delegação de autoridade, e a vinculação dos departamentos entre si por meio da cadeia de comando para todo o trabalho feito. Esta é a lógica dos princípios estruturais.

Os principais princípios estruturais são:

- divisão do trabalho
- unidade de direção
- centralização
- autoridade e responsabilidade
- cadeia escalar

Esses cinco princípios definem os principais problemas a serem resolvidos na criação de uma estrutura. Eles não especificam regras fixas de conduta nem dão respostas precisas. Em vez disso, definem as considerações principais e propõem normas para a ação administrativa.

O princípio da cadeia escalar constitui-se no resultado natural da implantação dos quatro princípios precedentes. Deve-se criar uma cadeia de comando que vai da autoridade mais alta até o nível mais baixo. É o canal de todas as comunicações verticais da organização.

O princípio da autoridade e responsabilidade diz que deve haver uma relação entre responsabilidade e autoridade exercida pelo gerente; a desejada igualdade não é fácil de estabelecer, especialmente nos níveis mais altos.

O princípio da centralização concentra a autoridade no topo e descentraliza conforme as qualidades dos gerentes designados para coordenar os departamentos.

O princípio da unidade de direção diz que as atividades que têm o mesmo objetivo devem funcionar de acordo com um plano e serem coordenadas pelo mesmo gerente.

O princípio da divisão do trabalho diz que o meio natural de conseguir mais e melhor com o mesmo esforço é com a especialização.

14

Princípios de processo

Os **princípios de processo** focalizam as ações dos administradores na direção das atividades, isto é, no trabalho de lidar com os subordinados. Os princípios voltados para o processo são:

- equidade
- disciplina
- remuneração

- unidade de comando
- subordinação ao interesse geral

Pelo princípio da subordinação ao interesse geral, os interesses individuais devem ficar em segundo plano.

Esse princípio de processo estabelece, por exemplo, que o administrador nunca deve violar a cadeia de comando, passando por cima da autoridade de um superior ao tratar com um subordinado.

O princípio da remuneração justa reflete a equidade segundo a qual os ordenados e salários devem refletir uma justa troca pelos serviços recebidos.

O princípio da disciplina refere-se à atitude de honrar os compromissos assumidos entre os empregados e a empresa. Ao mesmo tempo, deve haver um uso justo das sanções em caso de não cumprimento do que foi acertado.

O princípio da equidade foi considerado por Fayol como o principal determinante para que o empregado realize suas tarefas com dedicação e lealdade. Pode ser transmitido mediante uma combinação equilibrada de bondade e justiça, por parte do administrador.

15

Princípios de resultado final

Os **princípios de resultado final** definem as características desejadas para a organização. Uma empresa bem estruturada e eficiente deve ser caracterizada **pela ordem e estabilidade**, em que os empregados realizam suas tarefas com **iniciativa e espírito de equipe**. Esses atributos de funcionamento, segundo Fayol, podem resultar do uso consciente dos princípios **estruturais** e de **processo**.

Como você deve ter percebido, a principal contribuição da Teoria Clássica da Organização foi estabelecer as condições para o desenvolvimento de um desenho organizacional racionalmente planejado.



16

b) Teoria burocrática do desenho

Max Weber deu uma importante contribuição ao desenho organizacional com a teoria da burocracia. A análise das estruturas organizacionais de instituições militares e de governos europeus influenciou o trabalho de Weber. Seus escritos complementaram a Administração Científica e a Teoria Clássica da Organização ao ampliar a base teórica para se organizar a função administrativa.

Weber via muitas virtudes na burocracia como projeto de organização. Elogiava, em particular, a racionalidade, a existência de regras para as decisões, a clara cadeia de comando e a promoção de pessoas baseada no mérito e não no favoritismo ou capricho pessoal. Também admirava a clara especificação de autoridade e de responsabilidade, que, segundo ele, tornava mais fácil avaliar e recompensar o desempenho.

A abordagem sofreu críticas por ser muito teórica e desvinculada da realidade, sendo improvável que uma burocracia produza os resultados que Weber descreveu. Além disso, a palavra burocracia, na prática, passou a ser associada com tamanho exagerado e outros problemas como: equipes inchadas e dispendiosas, impessoalidade formalística com perda de vista dos objetivos mais amplos, reações lentas ao ambiente em mudança, lutas pelo poder entre indivíduos e unidades de trabalho e mau atendimento aos clientes.

Organização com uma estrutura hierárquica formal baseada em regras e regulamentos.

17

No entanto, a pesquisa estimulada pela teoria da burocracia trouxe maior compreensão das dificuldades práticas que envolve a criação das organizações. A lógica interna da estrutura burocrática levou Weber a acreditar que ela era superior a qualquer outra forma de organização em termos de: precisão, estabilidade, rigidez da disciplina e grau de confiabilidade.

Por permitir alto grau de previsibilidade, Weber considera que a burocracia está para outros tipos de organização assim como a máquina está para os outros modos de produção não mecânicos. Para conseguir os benefícios máximos, a burocracia deve adotar certas estratégias de desempenho, tais como:

todas as atividades necessárias à realização das metas são divididas em tarefas altamente especializadas;
 cada tarefa é realizada conforme um sistema coerente de regras que assegura a uniformidade e a coordenação das atividades;
 cada membro, ou setor da organização, depende de um superior. A autoridade dos superiores baseia-se no conhecimento especializado e é legalizada pela alta hierarquia;
 cada chefe conduz os negócios de maneira impessoal, mantendo distância social dos subordinados e dos clientes;
 o emprego baseia-se em qualificação técnica e está protegido contra demissões arbitrárias.

18

Comparando a teoria da burocracia com a teoria clássica, podemos notar algumas semelhanças como: o reconhecimento da divisão do trabalho como meio adequado para realizar as tarefas; o princípio escalar da ordem da unidade de comando e da unidade de direção. Há ainda o reconhecimento do processo dual de autoridade e responsabilidade, que na teoria clássica é apresentada como devendo manter um equilíbrio recíproco.

Existem também semelhanças nos resultados finais apresentados pelas duas abordagens. Fayol identificou os objetivos da organização como ordem, estabilidade, iniciativa e espírito de grupo. Weber indicou os mesmos resultados finais usando outros termos para descrever os resultados da organização burocrática, tais como: precisão, disciplina, confiabilidade e, também, estabilidade. Embora as duas teorias tenham origens bem diferentes, existem semelhanças marcantes nos desenhos organizacionais por elas propostos.

Para Weber, quando as organizações se desenvolvem no seu grau máximo, tornam-se burocráticas e caracterizam-se pela especialização de tarefas, pela nomeação de acordo com o mérito, pela oportunidade de fazer carreira, pela otimização das atividades e por um clima racional e impessoal.

19

c) Abordagem neoclássica

Os cientistas do comportamento enfocaram o que viam como a maior falha do modelo clássico: ele negligenciava o elemento humano. Argumentavam que uma organização industrial tem dois objetivos: a eficácia econômica e a satisfação dos empregados.

O pontapé inicial para este ponto de vista foi dado pelos estudos de relações humanas ao descobrir que a produtividade crescia quando a administração mostrava interesse pelos empregados. Os pesquisadores das relações humanas e cientistas comportamentais argumentaram que a estrutura burocrática poderia ser melhorada tornando-se menos formal e permitindo aos subordinados maior participação na tomada de decisões.

**20**

Como não rejeitavam o modelo clássico, mas apenas tentavam melhorá-lo, esses pesquisadores foram denominados neoclássicos. Entre eles, estão *Douglas McGregor*, *Chris Argyris*, e *Rensis Likert*.

- Contribuições de Douglas McGregor
- Contribuições de Chris Argyris
- Contribuições de Rensis Likert

Do mesmo modo que a abordagem clássica, a abordagem neoclássica foi criticada por presumir que há o "modo ótimo" de se projetar uma organização, independentemente de considerações ambientais e estratégicas. Além disso, os críticos acham que os neoclássicos simplificaram demais a motivação humana. Nem todo mundo é motivado por recompensas não monetárias, e nem todo o trabalho pode ser tornado intrinsecamente desafiador e recompensador. Como cada pessoa vem trabalhar com seu próprio objetivo, acrescentam os críticos, os neoclássicos também subestimaram o desafio de coordenar grupos de trabalho fragmentados ou com metas individuais dissonantes.

Em sua pesquisa sobre desempenho eficaz, Rensis Likert descobriu que os administradores autoritários tradicionais eram menos capazes de motivar seus subordinados a altos padrões de realização do que os administradores que apoiavam o sentimento de autoestima e reconheciam o valor dos subordinados. Baseado nessa descoberta, Likert criou um modelo para descrever diferentes projetos organizacionais e seus graus de eficácia.

De acordo com o modelo de Likert, a estrutura organizacional pode ser classificada em quatro sistemas. No Sistema 1, a estrutura organizacional é baseada no modelo tradicional, o poder da autoridade é concentrado e distribuído estritamente de acordo com os relacionamentos administrador/subordinado. O administrador de um determinado nível diz aos membros dos níveis inferiores o que fazer, e assim por diante, cadeia de comando abaixo. Os Sistemas 2 e 3 são estágios intermediários com crescente participação dos níveis inferiores.

O Sistema 4 representa na visão de Likert o modelo ideal de como a organização "deve" ser projetada e administrada. Nesse sistema há ampla participação do grupo, tanto na supervisão quanto na tomada de decisões. A tarefa principal do administrador é criar um grupo que possa tomar decisões e realizá-las. Para chegar ao Sistema 4, as organizações devem: aceitar que os administradores e as atividades profissionais façam com que os membros se sintam valiosos e importantes; incentivar a tomada de decisões em grupo, quando apropriado; e estabelecer objetivos de alto desempenho.

Chris Argyris preocupava-se com o fato de que, numa organização burocrática, os administradores têm responsabilidade quase total pelo planejamento, controle e avaliação do trabalho dos subordinados. Ele dizia que esse domínio tenderia a deixar os subordinados passivos e dependentes, reduzindo seu senso de responsabilidade e autocontrole.

Para Argyres, tais condições são incompatíveis com as necessidades humanas de autoconfiança, de autoexpressão e de realização. Ele acreditava que os membros da organização, particularmente nos

níveis inferiores, ficavam insatisfeitos e frustrados no trabalho quando essas necessidades eram bloqueadas, levando-os ao malogro psicológico.

Os resultados, segundo ele, são a infelicidade crescente dos membros da organização e o surgimento de problemas para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Por exemplo: trabalhadores insatisfeitos podem mudar frequentemente de emprego, aumentando os custos de pessoal, ou podem fazer seu trabalho sem cuidado, aumentando os erros e os custos de produção. Os empregados também podem reduzir sua produtividade e insistir em salários maiores quando o trabalho não é psicologicamente gratificante.

Como alternativa, Argyres argumentava em favor de um projeto organizacional que atendesse melhor às necessidades humanas e aumentasse a satisfação dos membros da organização. Esta proposta coincide com a de McGregor, que era a favor de dar muito mais independência e poder de tomar decisões aos empregados, e de criar uma cultura organizacional mais informal.

Para McGregor, por trás da divisão vertical, em que as pessoas dos níveis mais altos fazem planos e tomam decisões a serem implementadas pelo pessoal dos níveis mais baixos, os administradores nutrem pressupostos negativos sobre os trabalhadores. Entre eles, está a convicção de que a maioria das pessoas tem pouca iniciativa, desejam a segurança acima de tudo e evitam trabalhar, a não ser que sejam forçadas. Conforme essa visão, chamada por McGregor de Teoria X, uma hierarquia organizacional rígida e formal é necessária para manter a autoridade dos administradores sobre os subordinados.

McGregor afirmava que tais organizações atenderiam melhor as necessidades de seus membros e usariam com maior eficácia o seu potencial se supusessem que: as pessoas podem encontrar satisfação no trabalho, elas desejam a realização e buscam a responsabilidade. Essas suposições, denominadas Teoria Y, permitiriam aos empregados maior independência, um papel maior na tomada de decisões e uma maior abertura da comunicação entre pares e com os administradores.

21

d) Teoria contingencial do desenho

Uma das principais abordagens modernas ao projeto organizacional, a Teoria Contingencial, diz que a compreensão do meio ambiente é a primeira e mais importante tarefa no projeto organizacional. Os clássicos não tiveram consciência do poder do ambiente. Em vez disso, buscavam "o modo ótimo" - um conjunto de princípios para criar uma estrutura organizacional que fosse eficiente em qualquer situação.

No entanto, diversas pesquisas destinadas a confirmar que as organizações eficazes seguiam os pressupostos da Teoria Clássica com relação à divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de

autoridade etc. conduziram a uma nova concepção segundo a qual a estrutura de uma organização e o seu funcionamento dependem da interface com o ambiente externo. Em outras palavras, não há uma única melhor forma de organizar.

22

Os estudos realizados por Alfred Chandler, sobre a história de grandes empresas americanas - Du Pont, GM, Standard Oil e Sears -, levaram à conclusão de que as mudanças estruturais das organizações relacionam-se com sua estratégia de negócios, que é o plano global de alocação dos recursos para atender às demandas do ambiente. A alteração ambiental é o fator principal na determinação da estrutura adequada: "durante todo o tempo em que uma empresa pertence a uma indústria cujos mercados, fontes de matérias-primas e processos produtivos permanecem invariáveis, são poucas as decisões empresariais que devem ser tomadas [...] mas quando a tecnologia, os mercados e as fontes de suprimento mudam rapidamente, os defeitos dessa estrutura tornam-se mais evidentes". Assim, a estrutura acompanha a estratégia e esta acompanha o meio ambiente.



A partir desses estudos, o ambiente passa a ser uma variável importante da análise. Geralmente quanto mais tranquilo e previsível for o ambiente, mais fácil torna-se para o administrador promover a organização de sua empresa com base em funções e processos permanentes. Quanto mais instável e turbulento for o ambiente, maior é a necessidade de organizar a empresa em bases temporárias, que permitam maior agilidade na percepção das mudanças ambientais e reações mais rápidas.

23

Utilizando-se da teoria contingencial para a elaboração do desenho organizacional, a empresa deve estar atenta aos seguintes tipos de ambientes:

Meio ambiente estável

Um ambiente estável é aquele em que não ocorrem fortes mudanças inesperadas. As mudanças nos produtos têm baixa frequência e podem ser planejadas com grande antecipação. As exigências de mercado também sofrem pequenas flutuações, normalmente previsíveis. As leis que afetam a organização permanecem as mesmas há muito tempo e têm pouca probabilidade de mudar. Novos desenvolvimentos tecnológicos são improváveis, de modo que os orçamentos de pesquisa do setor são mínimos ou inexistentes.

Devido à taxa crescente de mudança tecnológica, é difícil encontrar ambientes organizacionais tão estáveis. No entanto, o ambiente pode apresentar-se estável para algumas empresas, ser relativamente estável para algumas e turbulentos para outras. Por exemplo, a Dickinson, maior destilaria de hamamelis, uma planta encontrada nos EUA que produz um adstringente tópico, vem operando do mesmo modo desde 1866. O produto, o processo e a maneira de fazer negócios da empresa permaneceram viáveis a despeito da passagem de mais de um século.

24

O meio ambiente de mudanças

Um meio ambiente em mudanças é aquele em que as alterações, apesar de ocorrerem em qualquer área de interesse da organização - , produto, mercado, legislação ou tecnologia - não pegam de surpresa os administradores de topo. As tendências são visíveis e geralmente previsíveis, desse modo que a organização pode ajustar-se com relativa facilidade. Por exemplo, um escritório de advocacia vive num meio ambiente em mudança, porque os advogados precisam conhecer cada nova lei. Entretanto, o conjunto básico de leis muda aos poucos.

Algumas organizações enfrentam ambientes mais dinâmicos como as empresas de serviços, construção civil, eletrodomésticos e computadores. Nos EUA a taxa de mudança no ambiente vem se acelerando em alguns negócios como o de transporte rodoviário, transporte aéreo, gás natural e energia. O mercado de poupança e empréstimos, que já foi estável, tornou-se muito competitivo, causando a quebra de bancos, por causa da desregulamentação.

25

Meio ambiente turbulento

Quando competidores lançam produtos novos inesperadamente, quando são aprovadas leis sem que haja aviso prévio, quando se verificam quedas de barreiras tecnológicas com revolução no projeto dos produtos ou nos métodos de produção, a organização entra num ambiente turbulento.

Poucas organizações enfrentam turbulência continuamente. Quando acontece mudança radical, as organizações geralmente atravessam apenas um período temporário de turbulência antes de se ajustarem no novo patamar. Por exemplo: as agências de turismo brasileiras tiveram forte aumento de demanda por turismo interno com a queda das torres do World Trade Center nos EUA; o mesmo fato reduziu drasticamente a demanda por passagens das grandes empresas aéreas americanas; os hospitais americanos tiveram de se ajustar ao súbito aumento da demanda por seus serviços quando foi aprovada a legislação sobre planos de saúde. De modo semelhante, as novas leis de controle de poluição e a crise de energia criaram por algum tempo um ambiente turbulento.

26

Entretanto, algumas empresas experimentam turbulência quase constantemente. As firmas de computadores, por exemplo, há mais de três décadas enfrentam uma taxa rápida de mudança tecnológica com reflexos sobre seus mercados.

A competição internacional com o surgimento de novos e poderosos concorrentes também aumentou a turbulência ambiental. Até mesmo a indústria automobilística americana, que já tinha sido estável, experimentou forte turbulência por causa da concorrência das japoneses Toyota, Nissan e Honda e da coreana Hyundai. O resultado: uma reestruturação quase total da Ford e da Chrysler e uma reconceituação da estrutura geral da GM.



27

4 - ADAPTANDO A ESTRUTURA AO MEIO AMBIENTE

Tom Burns e G.M. Stalker examinaram 20 firmas industriais na Inglaterra e ficaram impressionados com a variedade de desenhos encontrados. A despeito da diversidade, classificaram as empresas em dois tipos de sistemas organizacionais:

<u>Mecânico</u>
<u>Orgânico</u>

Com esses estudos, Burns e Stalker concluíram que "o início da sabedoria administrativa é a compreensão de que não há um tipo ótimo de sistema administrativo". O sistema mecânico é mais adequado a um ambiente estável, ao passo que os sistemas orgânicos são mais adequados a ambientes turbulentos. As organizações que operam nos ambientes em mudança provavelmente usarão uma combinação dos dois sistemas.

Num ambiente estável, cada membro da organização continuará fazendo a mesma tarefa por um longo tempo. Assim, a especialização de capacidades é adequada. Num ambiente turbulento, entretanto, o trabalho deve ser constantemente redefinido para se ajustar às necessidades da organização, que estão sempre mudando. Os membros da organização devem, portanto, ser capazes de resolver problemas variados, e não de executar apenas um conjunto de atividades especializadas. Além disso, a solução criativa de problemas e a tomada de decisões necessárias aos ambientes turbulentos são melhor realizadas em grupos, em que os membros podem se comunicar livremente. Assim, para os ambientes turbulentos, um sistema orgânico é mais apropriado.

O sistema orgânico caracteriza-se pelo ajustamento contínuo ao ambiente e, consequentemente, pela redefinição contínua de tarefas, pela valorização do saber especializado e das comunicações sem barreiras, e por um alto grau de comprometimento com a organização. Num sistema orgânico, é mais provável que os indivíduos trabalhem em grupos do que sozinhos. Há menos ênfase em receber ordens de um superior ou em dar ordens a subordinados. Em vez disso, os membros se comunicam por meio de todos os níveis da organização para obter informações e conselhos. De acordo com Burns e Stalker, é um sistema caracterizado por ações grupais de comunicação aberta.

O sistema mecânico caracteriza-se por uma divisão rígida de trabalho, nítida hierarquia de controle, concentração de autoridade e exigência de estrita lealdade à organização. Num sistema mecânico, as atividades da organização são repartidas em tarefas separadas e especializadas. Os objetivos e a autoridade para cada indivíduo são definidos com precisão pelos administradores de níveis mais elevados. Nessas organizações, o poder segue a cadeia de comando burocrática proposta pelos clássicos. De acordo com Burns e Stalker, o Sistema Mecânico é um sistema caracterizado por uma

organização burocrática.**28**

As conclusões de Burns e Stalker foram apoiadas e ampliadas pela pesquisa de Lawrence e Lorsch em empresas americanas, em que se mediou o grau de diferenciação e integração que elas exibiam em relação ao tipo de ambiente em que operavam.

Lawrence e Lorsch levantaram a hipótese de que as empresas que operam em ambientes instáveis, como as fabricantes de plásticos, seriam mais diferenciadas do que as organizações que operam em ambientes mais estáveis, como as de embalagens. Eles foram mais longe, dizendo que nem todos os departamentos seriam afetados igualmente pelo ambiente, de modo que diferentes estruturas poderiam ser apropriadas para diferentes departamentos da mesma organização. Além disso, previram que as organizações de alto desempenho, em cada tipo de ambiente, tinham maior grau de integração do que as de baixo desempenho, porque a cooperação e a coordenação eficazes dentro da organização fariam com que ela fosse mais bem-sucedida.

O resultado da pesquisa confirmou as três hipóteses. As empresas que operavam num ambiente instável tinham maior diferenciação, e as que operavam no ambiente estável tinham menor diferenciação. Além disso, as organizações de alto desempenho, nos dois tipos de ambiente, tinham maior grau de integração do que as de baixo desempenho. As organizações bem-sucedidas, que tinham um alto grau de diferenciação, usavam vários mecanismos de integração, tais como: unidades de integração, comitês e forças tarefas.

As pesquisas foram ampliadas para comparar a eficácia dos departamentos que se adaptavam ou deixavam de se adaptar a seus ambientes. Analisados quatro departamentos de uma grande empresa, dois altamente eficazes, sendo um dedicado a pesquisas e outro, ao fabrico de embalagens. Outros dois departamentos dedicados às mesmas atividades de pesquisa e fabricação foram selecionados por terem sido avaliados como menos eficazes.

29

Os pesquisadores logo descobriram que o departamento de fabricação mais eficaz era estruturado de modo mecanicista, com papéis e deveres claramente definidos. Enquanto isso, o departamento de pesquisa mais eficaz era estruturado de modo orgânico, com papéis e deveres definidos de forma pouco precisa.

Por outro lado, um dos departamentos de fabricação menos eficaz era estruturado de modo orgânico, ao passo que o outro era administrado de modo mecanicista. Resumindo, as estruturas dos departamentos mais eficazes ajustavam-se a seus ambientes e tarefas, ao passo que as estruturas dos departamentos menos eficazes não se ajustavam. Assim, a pesquisa confirma que não existe um modelo ideal, mas sim um modelo adequado a cada caso, conforme as contingências.

30**Análise do Ambiente**

Assim que o **ambiente de negócios** da organização é definido, ele deve ser avaliado em duas dimensões: simples/complexo e estático/dinâmico. Ambientes de negócios simples têm relativamente poucos fatores a serem analisados; nos ambientes complexos, o número é relativamente maior. Os ambientes

estáticos mudam lentamente; nos ambientes dinâmicos, a mudança é rápida e inesperada. Os atuais ambientes negociais tendem a ser, em sua maioria, complexos e dinâmicos.

Comecemos considerando as empresas cujo ambiente seja simples e estático. O mercado para seus produtos é bastante homogêneo e a demanda alta e estática há vários anos. Na maioria dos casos, essas empresas deveriam adotar a **forma funcional de organização**.

Entretanto, um ambiente que é hoje estático pode se tornar dinâmico amanhã. Ambientes simples, porém dinâmicos, exigem um tipo diferente de organização. Ela precisa de um fluxo de informações mais rápido e maior proximidade dos mercados do que permite a forma funcional pura. A empresa pode descobrir que **faz sentido modificar uma forma de organização basicamente funcional para permitir relações laterais entre os empregados**. Essas organizações podem, por exemplo, criar **forças-tarefas** ou comitês especiais para lidar com problemas ou produtos específicos.

31

Quando um ambiente de negócios é complexo, um novo fator deve ser levado em conta, as atividades da empresa podem ser **segmentadas por produto, mercado ou área geográfica**. Os hospitais são organizações típicas cujas atividades são complexas e estáticas, mas não podem ser segmentados por produto ou mercado. Sua forma correta de organização será geralmente a funcional: cardiologia, cirurgia, clínica geral, e assim por diante.

Ao contrário, muitas empresas que comercializam produtos de saúde são complexas e estáticas, mas segmentáveis. Essas empresas podem segmentar seus negócios por produtos: médicos, dentários, farmacêuticos e hospitalares. Cada uma dessas divisões pode ter suas próprias instalações para áreas funcionais, como *marketing*, finanças e produção.



32

Entretanto, algumas empresas que comercializam produtos de saúde precisam funcionar em **ambientes complexos, segmentados e dinâmicos**. Suponha, por exemplo, que a divisão de produtos farmacêuticos tenha dificuldades para lançar uma nova linha de produtos. A linha é dirigida aos médicos, que pertencem à divisão médica da empresa, e será provavelmente usada em hospitais, que estão no âmbito da divisão hospitalar.

Neste caso, a empresa pode estabelecer uma força-tarefa com empregados das três divisões para resolver o problema. Algumas empresas com ambiente complexo, segmentado e dinâmico que desejam a sofisticação proporcionada por um departamento funcional especializado devem optar pela **organização matricial**, com ligações por produto ou mercado e por função.

Análise da Tecnologia

As pesquisas demonstraram que existe um importante relacionamento entre o comprometimento tecnológico da organização e a motivação e produtividade dos empregados.

Estudos realizados em meados da década de 60 por Joan Woodward concluíram que a tecnologia de produção afeta tanto a estrutura quanto o sucesso da organização. A equipe de Joan dividiu cerca de 100 empresas industriais inglesas em três grupos, de acordo com suas respectivas tecnologias de produção:

Grupo 1 - empresas com produção unitária ou em pequenos lotes.

Grupo 2 - empresas com produção de massa em grandes lotes.

Grupo 3 - empresas com produção por processo contínuo.

A produção por processo contínuo refere-se à fabricação de materiais que são vendidos por peso ou volume, como combustíveis, produtos químicos, ou perfumes. Esses materiais geralmente são produzidos com equipamento altamente sofisticado que opera em fluxo contínuo (como a produção de gasolina numa destilaria de petróleo).

A produção em massa de grandes lotes refere-se à fabricação de grandes quantidades de produtos, algumas vezes numa linha de montagem (como os automóveis).

A produção unitária refere-se à produção de itens individuais sob encomenda, obedecendo as especificações de um cliente (como roupas feitas sob medida ou um foguete para ir à lua). A tecnologia usada na produção das unidades é de domínio dos artesãos e técnicos especializados.

Woodward encontrou alguns relacionamentos entre os processos tecnológicos e as estruturas organizacionais. Em cada tipo de tecnologia, as empresas de sucesso tinham características estruturais semelhantes. As descobertas indicam:

- quanto mais complexa a tecnologia, desde a produção unitária mais simples, até a produção por processo mais sofisticada, maior será o número de gerentes e de níveis hierárquicos. Em outras palavras, tecnologias mais complexas levam a estruturas organizacionais mais altas, e exigem maior supervisão e coordenação.
- a amplitude de controle, para os gerentes de primeira linha, aumenta à medida que se muda da produção unitária para a produção em massa, mas diminui quando se passa da produção em

massa para a produção por processo. Como os empregados de nível mais baixo - tanto na produção por unidades como na produção por processo - fazem trabalhos altamente especializados, tendem a formar pequenos grupos, tendo os gerentes menor amplitude. Por outro lado, na produção de massa, um grande número de trabalhadores de linha de montagem, que realizam tarefas semelhantes, podem ser supervisionados por apenas um gerente, elevando a amplitude de controle.

- à medida que aumenta a complexidade tecnológica da empresa, cresce o número de pessoal administrativo. Os administradores precisam de maior ajuda do escritório (serviços não relacionados à produção) de modo a poder se concentrar nas tarefas especializadas. Além disso, o uso de equipamentos complexos exige mais manutenção e programação, duas coisas que geram mais trabalho de escritório.

35

A pesquisa mostrou que, para cada tipo de tecnologia, existem aspectos específicos da estrutura organizacional associados ao desempenho mais bem-sucedido. Isto é, as empresas bem-sucedidas tinham estrutura apropriada ao seu nível de tecnologia. Para empresas de produção em massa, a estrutura apropriada se adequava aos princípios clássicos da administração. Entretanto, para os outros dois tipos de empresas, tecnologia unitária e por processo, a estrutura apropriada não se adequava às orientações clássicas, apresentando configurações mais próximas do sistema orgânico.

Os estudos de Woodward forneceram evidências sobre a influência da tecnologia na estrutura organizacional. Outros pesquisadores sugeriram que o impacto da tecnologia sobre a estrutura é mais forte nas pequenas empresas. Nas grandes, o impacto da tecnologia parece ser sentido nos níveis mais baixos da organização.

36

A estrutura acompanha a tecnologia. Vimos, nos estudos de Woodward, que a atividade de organizar deve considerar a tecnologia como fator importante na escolha da estrutura. Ela verificou, por exemplo, que o sistema de produção unitária tendia a ser mais bem administrado se fosse mais relativamente achatado, isto é, se utilizasse estrutura com poucos níveis hierárquicos. Tais estruturas achatadas facilitam a grande quantidade de comunicação que é necessária na produção unitária.

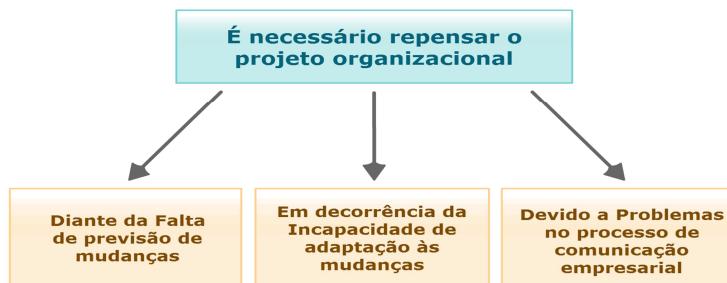
As tecnologias mais complexas, produção em massa e por processamento, eram administradas com maior sucesso usando-se estruturas mais altas. Essas estruturas refletem a separação entre as unidades de produção e as unidades especializadas em planejamento e controle, que contribuem, de modo crítico, para o sucesso da produção em massa e por processamento.

37

A necessidade de reorganizar

Há vários sinais que indicam que o projeto organizacional de uma empresa não está funcionando. Os administradores podem repetidamente deixar de prever mudanças no seu ambiente de negócios, ou

podem ser incapazes de se adaptar às mudanças. Além disso, a informação necessária deixa de chegar às pessoas certas na hora certa. Quando as empresas enfrentam problemas desse tipo, é hora de repensar o projeto organizacional.



38

RESUMO

Atualmente percebemos que o projeto organizacional - o processo de escolher uma estrutura organizacional apropriada a uma determinada estratégia e a um determinado meio ambiente - é um processo permanente envolvendo tentativa e erro, ajustes e considerações políticas. A abordagem clássica, que teve origem com Taylor, Fayol e Max Weber, tem sido criticada por buscar o "projeto ideal" para qualquer situação.

Os neoclássicos, liderados por McGregor, Argyres e Likert, tentaram melhorar o modelo clássico, sugerindo meios de dar aos membros maior independência e poder. Mas foram criticados por não levar em conta as variáveis ambientais e por supersimplificar a motivação humana.

A abordagem ambiental sustenta que diferentes estruturas serão mais eficazes conforme o ambiente seja estável, mutável ou turbulento. Assim, a tarefa fundamental do projeto organizacional é analisar o ambiente empresarial antes de propor seu desenho.

A abordagem centrada na tecnologia de produção leva os administradores a se concentrarem no ambiente interno da empresa. Pesquisadores concluíram que determinadas estruturas são geralmente mais eficazes para empresas que adotam certo tipo de tecnologia, dentre os seguintes: produção unitária, produção em massa ou produção por processo.

As empresas precisam manter suas estruturas atualizadas às exigências ambientais. Para isso precisam analisar os sinais que indicam a necessidade de reorganização, tais como: contínuo fracasso dos administradores em prever e se adaptar às mudanças ambientais; o fato de a informação deixar de chegar à pessoa certa na hora certa; e a desatualização perante o mercado.

UNIDADE 3 – ORGANIZAÇÃO MÓDULO 2 – PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO

39

1 - ESTABELECENDO A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Organização como uma unidade social refere-se a uma entidade na qual pessoas interagem para o alcance de objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento voltado intencionalmente para atingir determinado objetivo. As empresas constituem exemplos de organização social e podem ser visualizadas sob dois aspectos distintos:

- organização formal
- organização informal

A organização formal é baseada numa divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas tarefas. É formalmente planejada, representada no organograma e comunicada a todos por meio dos manuais da organização.

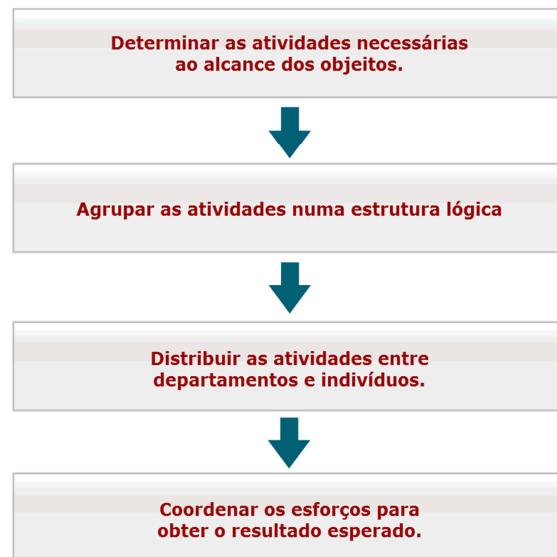
A organização informal emerge espontaneamente das relações humanas na organização formal a partir dos relacionamentos entre os ocupantes de cargos. Forma-se por meio das relações de amizade e inimizade e da formação de grupos que não aparecem no organograma.

40

Organização como função administrativa significa o ato de estruturar e coordenar os recursos e os esforços dos órgãos e dos indivíduos incumbidos do cumprimento da missão organizacional.

Trataremos aqui da *organização como função administrativa*, que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo. Nos moldes clássicos, ela vem logo após o planejamento. Para que os objetivos sejam alcançados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser logicamente agrupadas e a autoridade distribuída e esclarecida de maneira a evitar conflitos e confusões.

A organização consiste em:



41

A organização pode ser analisada em três níveis diferentes:

- 1. Organização institucional:** abrange a empresa como uma totalidade. É o chamado *desenho organizacional*, estudado no módulo anterior.
- 2. Organização departamental:** abrange cada departamento da empresa. É o chamado *desenho departamental* ou simplesmente *departamentalização*.
- 3. Organização das tarefas e operações:** focaliza cada atividade ou tarefa específica. O desenho de cargos é feito por meio da descrição e análise de cada cargo.

42

a) Estabelecimento da Estrutura

Organizar é o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada. A definição tem dois aspectos inter-relacionados:

- estrutura
- processo

Os dois aspectos são importantes. A estrutura leva-nos a compreender os principais aspectos da anatomia organizacional, permitindo-nos compará-la com outras organizações. O processo enfoca as ações administrativas que criam e modificam a estrutura.

Poucos administradores têm oportunidade de criar uma organização, mas muitos executam mudanças

nas estruturas já existentes para satisfazer necessidades de crescimento ou adaptação às mudanças ambientais.

A estrutura refere-se à rede de relacionamentos específicos entre indivíduos, posições e tarefas. Essa é a visão estática.

O processo refere-se às funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas, recriadas e mudadas constantemente. Essa é a visão dinâmica.

43

b) Conceito de Estrutura Organizacional

Após a formulação da estratégia, os administradores devem desenvolver uma estrutura que facilite o cumprimento dos objetivos, estabelecendo o sistema formal de comunicação e de autoridade. Da mesma forma que os seres humanos têm esqueletos que definem sua forma física, as organizações possuem estruturas que definem sua configuração.

A estrutura pode ser definida como algo que se mantém constante na mudança. As organizações, mesmo sendo todas diferentes umas das outras, tendem a apresentar uma estrutura composta por três níveis:

- Institucional;
- Intermediário;
- Operacional.

A estrutura é desenhada com o objetivo de combinar duas exigências fundamentais na produção de bens e serviços e opostas entre si. De um lado, a divisão do trabalho, necessária à realização das diversas tarefas empresariais. De outro lado, a coordenação dessas tarefas para obter os resultados pretendidos. Podemos, então, conceituar estrutura como:

"Estrutura é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas."

Henry Mintzberg

Assim, a estrutura é a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho.

44

c) Benefícios da Estruturação

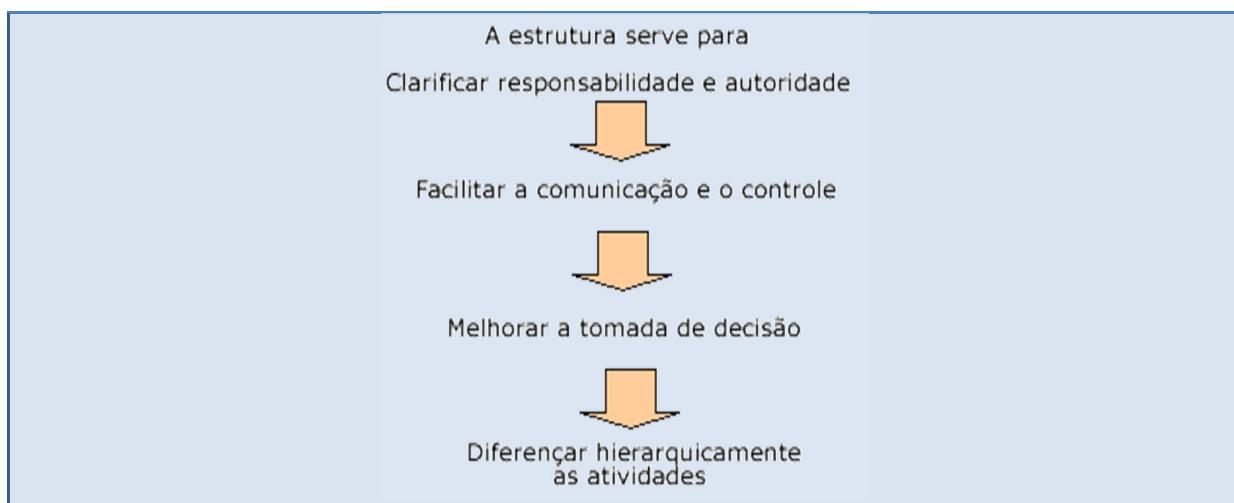
Você não consegue fazer tudo sozinho, por isso surgem as organizações. Dividir o trabalho da organização para diversos departamentos, e dentro desses departamentos, para diversas pessoas, contribui para tornar a administração mais eficiente.

São benefícios da estruturação:

- tornar mais clara a autoridade e a responsabilidade de cada equipe sobre um determinado trabalho e a quem o grupo deve prestar contas;
- facilitar a comunicação e o controle pelo agrupamento de atividades e responsabilidades similares;
- aumentar a probabilidade de concentrar as decisões onde haja maior volume de informação e competência sobre o tema em questão;
- dar relativo destaque às várias atividades, enfatizando aquelas que são estrategicamente mais importantes, posicionando-as em diferentes níveis hierárquicos.

Resumindo

No entanto, esses benefícios são apenas potenciais até que você consiga implantar uma estrutura que realmente funcione. Na prática, é preciso encontrar a estrutura adequada para cada empresa. Saiba também que ela não continua adequada ao longo do tempo, mudanças ambientais ou estratégicas podem requerer nova estrutura e uma reorganização será necessária. As empresas tradicionais, menos afeitas a essa atividade, "sofrem" reestruturações a cada período de, digamos, dois ou três anos.



45

d) Componentes Estruturais

Pesquisas indicam que, para decidir sobre o tipo de estrutura a ser adotada, algumas considerações básicas devem ser feitas sobre fatores vinculados ao ambiente externo e à própria organização.

Os principais fatores relacionados ao ambiente externo, já estudados, são:

- **estratégia;**
- **tecnologia;**
- **estabilidade ambiental.**

Os principais fatores internos que compõem a estrutura são:

- **complexidade;**
- **formalização;**
- **centralização.**

46

COMPLEXIDADE

O termo **complexidade** refere-se ao grau de diferenciação existente na organização. Quanto maior for a divisão do trabalho, mais níveis verticais na hierarquia e maior dispersão geográfica terão as unidades organizacionais. Assim, mais difícil e complexo será coordenar as pessoas e suas atividades.

A complexidade começa com a divisão do trabalho organizacional em departamentos ou subsistemas (diferenciação horizontal) e em camadas de níveis hierárquicos (diferenciação vertical). A alocação dos recursos empresariais nos diversos segmentos permite que o sistema possa trabalhar satisfatoriamente de forma integrada.

47

Quanto maior for a diferenciação das atividades empresariais e das mudanças requeridas pelo ambiente, tanto maior será a diversidade das tarefas executadas pelas unidades organizacionais e consequentemente a complexidade. Em outras palavras, a maior variedade de clientes e de produtos leva a maior diferenciação e heterogeneidade dentro da organização, com maior número de departamentos e de níveis hierárquicos.

A diferenciação é responsável pela complexidade organizacional. A existência de muitos níveis hierárquicos e de muitos departamentos diferenciados exige esquemas especiais de integração e coordenação do todo empresarial. Tais esquemas podem trazer custos adicionais, cabendo ao administrador definir o grau de diferenciação e de integração com que deseja trabalhar para que a organização obtenha o melhor resultado possível.

48

FORMALIZAÇÃO

A **formalização** é o grau em que uma organização utiliza regras e procedimentos para dirigir o comportamento dos empregados. Isto é, o grau em que as regras e os regulamentos são explicitamente definidos.

Algumas organizações operam com uma quantidade mínima de diretrizes padronizadas e pouca formalização. Outras possuem regras e regulamentos para orientar os empregados a respeito de tudo que eles podem ou não fazer. Quanto mais regras e regulamentos em uma organização, mais formal é a sua estrutura.

O conjunto de normas é composto por descrições de cargos, procedimentos, rotinas de trabalho, regulamentos internos, etc. Tais normas definem os aspectos dinâmicos da organização e são retratadas por meio dos manuais de organização, regulamentos, estatutos, instruções circulares etc.

O caráter formal impõe certo ritual dentro da organização. Quanto maior a formalização, tanto maior a presença de normativos, formulários e documentos que comprovem as atividades. Isto é, a empresa se torna mais burocrática, mecanicista e programada. São gerados muitos registros e documentos que serão arquivados e guardados por longos períodos.

A formalização tem como objetivo reduzir a variabilidade do comportamento humano, impondo rigidez e obediência para assegurar que tudo saia conforme o previsto. Todavia a tendência moderna está mais para a confiança, criatividade, liberdade e participação das pessoas, para a desburocratização e desregulamentação, do que para a imposição de regras e regulamentos.

49

CENTRALIZAÇÃO

O termo **centralização** descreve onde está a autoridade para tomar decisão. Em algumas organizações, a decisão é altamente centralizada. Os problemas sobem até os principais executivos, que decidem o que deve ser feito. Em outras, a descentralização é utilizada, e a tomada de decisão é delegada aos níveis mais baixos da hierarquia.

Na centralização, o dirigente deve assumir todas as decisões, mesmo que se refira a um dos numerosos detalhes. Quanto maior a centralização, maior é a autoridade concentrada exclusivamente no nível mais alto da hierarquia. A dependência e a submissão dos níveis intermediário e operacional fazem-no meros repetidores das decisões superiores.

50

Quanto maior a descentralização, mais a autoridade é distribuída aos níveis mais baixos. Isto permite que a execução das tarefas seja mais apropriada às características locais e às necessidades do cliente. Mas a descentralização exige que os empregados envolvidos:

- tenham um conhecimento claro da estratégia e dos objetivos globais da organização;
- sejam capazes de diagnosticar as situações e tomar decisões ajustadas aos objetivos organizacionais;
- estejam dispostos e motivados a se esforçarem para a consecução dos objetivos.

A vantagem da descentralização é que a organização passa a utilizar todos os seus cérebros e não apenas alguns. Por isso, à medida que o ambiente torna-se mais complexo, aumenta a tendência de descentralização do processo decisório para o ponto no qual o trabalho é realizado. Cada funcionário

torna-se mais do que simples executor da sua atividade: passa a trabalhar como se fosse o gerente de seu próprio negócio, assumindo as informações necessárias e tomando as decisões no sentido de resolver, da melhor maneira, o problema do cliente.

51

Quando os administradores desenvolvem ou alteram uma estrutura organizacional, estão refazendo o projeto organizacional. O processo envolve decisões que modificam os níveis de **complexidade, formalização e centralização**. Estes três aspectos da estrutura da organização podem ser combinados e ajustados para criar vários projetos organizacionais.

A estrutura tem deixado de ser um esquema impositivo de amarração das pessoas, com a padronização do comportamento, para tornar-se um esquema amigável de suporte e de apoio para que elas possam se relacionar melhor, processar informações, tomar decisões e desenvolver-se intelectualmente.

Não existem duas estruturas iguais, mas elas seguem alguns padrões ou tipos que estudaremos posteriormente.

52

e) Dimensões da Estrutura

A estrutura organizacional apresenta duas dimensões básicas:

- Vertical
- Horizontal

A hierarquia é, assim, composta por níveis dentro dos quais as pessoas:

- ocupam posições que consistem em assumir a autoridade e a responsabilidade por determinada tarefa ou atividade;
- seguem as políticas, planos, objetivos e procedimentos;
- gozam do *status* atribuído ao cargo que ocupam.

Corresponde à estrutura hierárquica. Busca a diferenciação do pessoal e das atividades em níveis hierárquicos, pela criação de escalões de autoridade dentro da escala hierárquica.

Corresponde à estrutura departamental. Busca a diferenciação do pessoal e das atividades em departamentos ou divisões, pela separação lateral das atividades.

53

A existência de níveis escalares caracteriza todas as formas de esforço cooperativo organizado. Em um grupo simples e informal, existirão dois níveis tão logo apareça um líder. Em organizações mais

complexas, o número de níveis tende a aumentar à medida que a organização cresce.

O termo departamentalização refere-se à diferenciação horizontal da organização e dá origem às divisões, filiais, unidades regionais, subsidiárias e similares, assim como aos departamentos funcionais, tais como: *marketing, produção e pessoal*.

A departamentalização envolve o processo de estabelecer unidades organizacionais compostas por grupos com funções inter-relacionadas. À medida que a empresa cresce, a dimensão horizontal expande-se automaticamente pelo surgimento de novas unidades.

54

2 - A DIMENSÃO VERTICAL DA ESTRUTURA

Os funcionários operacionais e administrativos são normalmente alocados numa das quatro seguintes categorias:

- administradores de topo;
- administradores intermediários;
- administradores de primeira linha;
- funcionários operacionais.

A dimensão vertical da organização determina como essas categorias são definidas e quais interações devem existir entre elas. Quem se reporta a quem, e quem tem autoridade para tomar decisões. Serão discutidos os principais pontos que ajudam a compreender a dimensão vertical da organização:

- unidade de comando;
- autoridade e responsabilidade;
- amplitude de controle e centralização.

55

a) Unidade de comando

O princípio da unidade de comando refere-se a quem um trabalhador deve responder e foi descrito por Fayol. Faremos uma breve comparação entre a visão clássica e a visão contemporânea da unidade de comando.

Unidade de Comando	
Visão Clássica	Visão Contemporânea
a	a
Argumenta que um subordinado deveria ter um e somente um superior a quem prestar contas. Nenhuma pessoa deveria reportar-se a mais de um chefe, pois teria que conviver com	É visto como um bom conceito para organização empresarial, seguido à risca pela maior parte das organizações ao projetar atividades e relações de trabalho, principalmente nas relativamente simples.

<p>necessidades ou prioridades conflitantes de diferentes chefes. Nas raras ocasiões em que o princípio da unidade de comando foi violado, por exemplo, na supervisão funcional de Taylor, deveria haver uma clara separação das atividades e um supervisor responsável para cada uma delas. Dessa forma, não haveria conflito de interpretação nem mau uso dos recursos.</p>	<p>Com a complexidade crescente das organizações e a turbulência ambiental de nossos dias, esse princípio, baseado numa lógica mecanicista, cede lugar para uma visão mais flexível e orgânica, na qual sua adoção estrita cria um grau de rigidez que pode prejudicar o desempenho da organização. Esse é o caso da estrutura matricial.</p>
---	---

56

b) Autoridade e responsabilidade

Outro importante aspecto a ser decidido na dimensão vertical é o tipo e a quantidade de autoridade e responsabilidade que os membros da organização deverão ter.

Visão clássica

Para os clássicos, a autoridade era o elemento que mantinha a organização unida. O termo autoridade refere-se às prerrogativas inerentes à posição de um administrador e se relaciona com o direito de dar ordens e esperar que sejam cumpridas. Ela poderia ser delegada para administradores e subordinados, dando-lhes certos direitos ao mesmo tempo em que especificavam os limites dentro dos quais deveriam operar.

Cada posição de administrador equivale a direitos específicos que seu ocupante adquire só por estar naquele cargo. A autoridade se relaciona com a posição ocupada, não tendo relação direta com o indivíduo. Quando uma pessoa deixa uma posição, passa a não possuir mais nenhuma autoridade. A autoridade permanece com o cargo e com o seu novo ocupante.



57

Quando os administradores delegam autoridade, uma dada parcela de responsabilidade deve ser repassada também. Ou seja, quando alguém recebe o "direito" de fazer alguma coisa, também assume uma "obrigação" de desempenho. Ninguém deveria ser considerado responsável por uma coisa sobre a qual não tem autoridade.

Os autores clássicos reconhecem a importância de equilibrar autoridade e responsabilidade. Por outro lado, admitem que apenas a autoridade pode ser delegada - a responsabilidade não. Eles apoiam esta afirmação, observando que a pessoa que delega continua responsável pelas ações daqueles para os quais o trabalho foi delegado. Dessa forma, torna-se difícil equilibrar autoridade e responsabilidade, principalmente nos níveis mais altos, se esta última não pode ser delegada.



58

Para "resolver" essa dificuldade, os clássicos definem duas formas de responsabilidade: **operacional** e **final**. Os gerentes podem delegar responsabilidade operacional e o fazem. Mas existe um aspecto da **responsabilidade final** que não pode ser repassado: o administrador é **responsável em última instância** pelas ações dos subordinados aos quais delegou a **responsabilidade operacional**. Assim, podemos modificar a afirmação de que a responsabilidade não pode ser delegada ao admitir que o administrador deveria delegar a responsabilidade operacional, mas não pode delegar a responsabilidade final.

Os autores clássicos também fazem distinção entre duas formas de relação de autoridade: **autoridade de linha** e **autoridade de staff**. Autoridade de linha é aquela que confere ao administrador o direito de dirigir o trabalho de um subordinado. Ela define a relação superior-subordinado que se estende desde o topo aos níveis mais baixos, seguindo a **cadeia de comando**. Esta relação é mostrada no organograma por linhas verticais. Como elemento de ligação da cadeia de comando, cada administrador de linha tem o direito de dirigir o trabalho do subordinado e de tomar certas decisões sem consultar outros. É claro que, dentro da cadeia de comando, ele também está sujeito à direção do seu superior.

59

Por outro lado, um administrador de **staff** está em posição de oferecer conselhos e assistência ao administrador de linha. Por exemplo, numa grande indústria, os administradores de linha seriam aqueles das funções de vendas e produção, enquanto os executivos de recursos humanos, do setor jurídico e da contabilidade, seriam considerados administradores de staff.

O termo **linha**, quando se refere à posição, descreve administradores cuja função organizacional **contribui diretamente** para a consecução dos objetivos organizacionais. Por isso, a classificação da função de administrador de linha ou staff depende dos objetivos da organização. Por exemplo, numa firma de serviços contábeis, os contadores têm uma função de linha. De forma análoga, numa firma de recrutamento e seleção, os especialistas em recursos humanos trabalham em uma posição de linha.

Todo administrador tem autoridade de linha sobre seus subordinados, mas sua posição é de linha ou de staff, conforme contribua diretamente ou não para os objetivos da organização.

60

À medida que as organizações se tornam maiores e mais complexas, os administradores de linha descobrem que não têm tempo, conhecimento nem recursos suficientes para realizar seus trabalhos de forma eficaz. Em resposta, eles criam funções com autoridade de staff para apoiar, assistir, aconselhar ou reduzir algumas de suas atribuições. Por exemplo, quando um administrador de um hospital não pode realizar de forma eficaz todas as compras de todos os suprimentos necessários, acaba criando um departamento de compras. É claro que o chefe do departamento de compras possui **autoridade de staff** com relação à administração do hospital, mas autoridade de linha sobre os agentes de compras subordinados a ele.



61

O administrador do hospital também poderia descobrir que tem coisa demais para fazer e precisa de uma assistente. Ao criar a posição de assistente, ele criou posição com autoridade de staff. No organograma clássico, a autoridade de linha é representada pela linha contínua que vai desde o presidente até o pessoal de operações. A autoridade de staff é representada por linhas pontilhadas que ligam posições, como assistente de diretor, diretor de pessoal, diretor de compras e assim por diante.



62

A visão contemporânea

Os autores clássicos adoravam o conceito de autoridade, porque supunham que os direitos inerentes à posição formal de uma pessoa na organização eram a única fonte de influência e que, se a ordem fosse dada, ela seria obedecida. Eles acreditavam na figura do administrador Todo-Poderoso.

No entanto, outra perspectiva de autoridade, a **teoria da aceitação da autoridade** de Chester Barnard, propõe que a autoridade seja oriunda da vontade dos subordinados de aceitarem-na.



63

Se um subordinado não aceitar a ordem de um superior, não existe autoridade. Barnard argumentava que os subordinados aceitariam a ordem desde que:

- compreendessem a ordem;
- acreditassem que a ordem é coerente com o propósito da organização;
- a ordem não entrasse em conflito com sua crença pessoal;
- estivessem apto a desempenhar a tarefa como determinada.

Caso uma dessas condições não fosse satisfeita, não haveria aceitação, nem autoridade.

Além disso, pesquisadores e administradores agora admitem que não é necessário ser um administrador para ter influência, nem esta tem uma correlação perfeita com o nível organizacional. A autoridade é um conceito importante nas organizações, mas um enfoque único na autoridade produz uma visão estreita e irreal da influência nas organizações.

64

c) Amplitude de controle

O conceito de **amplitude de controle** refere-se a quantos subordinados um administrador pode supervisionar de forma eficiente. Trata-se de outro ponto da dimensão vertical que os administradores devem decidir ao projetar a estrutura organizacional.

A visão clássica

O conceito de amplitude de controle recebeu muita atenção dos primeiros estudiosos da administração. Apesar de não existir consenso a respeito de um número específico ideal, os autores clássicos preferiram amplitudes em torno de seis subordinados, de forma a manter o controle estrito. No entanto, diversos estudiosos afirmavam que o nível hierárquico era uma variável que poderia afetar esse número. Eles argumentavam que, à medida que o administrador subia na hierarquia organizacional, tinha de lidar com uma variedade cada vez maior de problemas complexos e pouco estruturados. Dessa forma, os executivos de topo deveriam ter uma amplitude de controle ainda menor do que os administradores intermediários, os quais, do mesmo modo, deveriam ter uma amplitude de controle menor do que os supervisores.

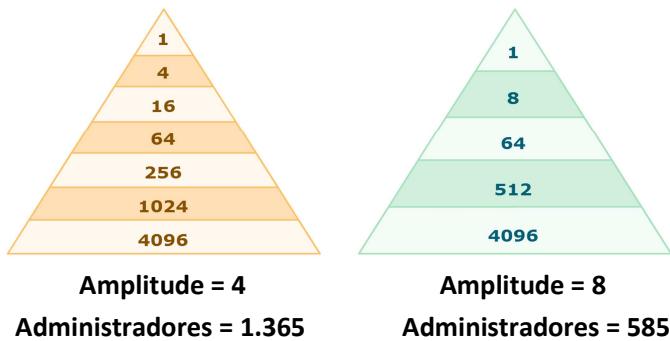
Assim, os clássicos propuseram organizações altas, com muitos níveis hierárquicos, de modo a manter estreito controle sobre todas as posições.

65

A visão contemporânea

O conceito de amplitude de controle é importante porque determina, em grande parte, o número de níveis hierárquicos e administrativos que a organização possuirá. Mantidas iguais todas as outras coisas, quanto maior a amplitude de controle, mais eficiente tende a ser o projeto organizacional. Veja, no exemplo a seguir, a ilustração da validade dessa afirmação.

Suponha duas organizações, cada uma com aproximadamente 4.100 empregados operacionais. Se uma delas possui amplitude constante de quatro e a outra uma amplitude de oito, aquela com amplitude mais ampla terá dois níveis hierárquicos e aproximadamente 800 administradores a menos. Se os administradores ganham em média \$35.000 por ano, a organização com amplitude de controle mais ampla economizaria quase \$28 milhões por ano, apenas em salários de administradores.



66

Como cada vez mais as organizações estão reduzindo o número de posições gerenciais, por meio do downsizing e da reestruturação, podemos observar que a amplitude de controle tende a aumentar. Por exemplo, para os administradores da empresa G.E., a amplitude aumentou para cerca de 12 subordinados, duas vezes mais do que há vinte anos.

Mesmo as organizações que não se reestruturaram sabem que a amplitude de controle é cada vez mais determinada por variáveis contingenciais. Por exemplo, é óbvio que, quanto mais treinamento e experiência tiverem os empregados, menor necessidade de supervisão direta eles terão. Assim, os administradores que têm empregados bem treinados e experientes podem trabalhar bem com amplitude mais ampla.

Outras variáveis contingenciais que determinam a amplitude apropriada incluem: a semelhança entre as tarefas dos subordinados, o nível de complexidade dessas tarefas, a proximidade física entre os subordinados, a quantidade de procedimentos padrões existentes, a sofisticação do sistema de informação gerencial da organização, a força da cultura organizacional e o estilo do administrador. Por

exemplo, coordenar o trabalho de digitadores permite maior amplitude de controle do que coordenar o trabalho de supervisores de crédito.

DOWNSIZING - em inglês *to size down*, expressão verbal que deu origem a *downsizing*, significa reduzir, encolher, diminuir, cortar. É uma das técnicas utilizadas para dar mais agilidade e competitividade para a empresa por meio de um enxugamento organizacional, em que a burocracia é reduzida e, consequentemente, os custos administrativos.

67

Obviamente, amplitudes maiores são mais eficientes em termos de custo. Mas, em algum momento, elas passam a reduzir a eficácia. A visão contemporânea reconhece que, se forem identificados e adequadamente administrados os fatores contingenciais que influenciam o número adequado de subordinados, o administrador pode ter sua amplitude de controle aumentada e ainda assim continuar com seu trabalho eficiente e eficaz.

d) Centralização e descentralização

A centralização, já vista como importante componente da estrutura, será analisada agora como ferramenta utilizada na construção da dimensão vertical da estrutura organizacional.

O conceito de centralização é relativo: uma organização nunca é completamente centralizada ou descentralizada. Poucas organizações poderiam funcionar de forma eficaz se todas as decisões fossem tomadas por apenas um pequeno grupo de administradores. O mesmo também aconteceria se todas as decisões fossem delegadas para os níveis mais baixos. Por isso, as organizações são relativamente centralizadas ou descentralizadas.

68

A visão clássica

A **centralização**, incluída por Fayol em seus princípios, vinha com a ressalva que a quantidade adequada de centralização dependia da situação. Assim como a maior parte dos princípios clássicos, o objetivo final era o uso ótimo das capacidades do pessoal.

Tradicionalmente, as organizações são estruturadas na forma piramidal, com concentração da autoridade e poder no topo. No entanto, à medida que os ambientes organizacionais se tornaram mais complexos e dinâmicos, mais e mais organizações vêm descentralizando o processo decisório. Muitos executivos agora acreditam que as decisões devem ser tomadas por aqueles que possuem a melhor informação para agir, não importando seu nível na organização.

O que determina se uma organização irá mover-se na direção de maior centralização ou descentralização são os fatores listados abaixo:

Mais centralização	Mais descentralização
O ambiente é mais estável.	O ambiente é complexo e imprevisível.
Administradores de níveis mais baixos despreparados e inexperientes na tomada de decisões.	Administradores de níveis mais baixos suficientemente capazes e experientes na tomada de decisões.
Administradores de níveis mais baixos não querem, não gostam de influenciar as decisões.	Administrador de níveis mais baixos querem e gostam de influenciar as decisões.
As decisões são muito importantes.	As decisões são relativamente pouco importantes.
A organização está enfrentando crise ou risco de falência.	A cultura organizacional é mais aberta com relação aos administradores influenciarem a tomada de decisão.
A empresa é grande.	A empresa é geograficamente dispersa.
A implementação eficaz da estratégia depende da maior concentração de poder nas mãos dos diretores.	A implementação eficaz da estratégia depende de os administradores se envolverem mais na tomada de decisões.

69

Visão contemporânea

Atualmente os administradores escolhem o nível de centralização e descentralização que melhor permite a implementação das estratégias e a consecução das metas. O que funciona bem numa situação pode não ser o melhor para outra. Os administradores devem decidir que grau de descentralização é apropriado para sua organização ou unidade específica.

A centralização foi muito valorizada no passado pelas vantagens que apresentava para os estudiosos, mas ela também tem suas desvantagens.

Vantagens e desvantagens da centralização

Na verdade, a tendência nos últimos trinta anos tem sido no sentido de maior descentralização do poder decisório nas organizações. Mas a descentralização também apresenta vantagens e desvantagens:

Vantagens	Desvantagens
Decisores com visão global da empresa	Decisões tomadas longe dos fatos
Decisores melhor preparados	Decisores não conhecem as pessoas envolvidas na decisão
Decisões consistentes com os objetivos globais	O respeito à cadeia escalar causa demora
Evita esforço duplicado ou retrabalho de vários decisores	Decisões passam por diversos intermediários com distorções e erros de comunicação

Vantagens	
Decisões tomadas rapidamente pelo próprio executor da ação	
Decisores conhecem melhor a situação	
A participação nas decisões eleva a motivação e a moral	
Proporciona oportunidade de treinamento de administradores de níveis mais baixos.	

Desvantagens	
Dificuldade de coordenação entre departamentos	
Defesa de objetivos e metas pessoais ou departamentais ao em vez dos empresariais.	
Variabilidade de procedimentos nos diversos departamentos	
Exigência de melhor seleção e maior preparo de administradores	

70

A recente mudança, rumo à maior descentralização para a tomada de decisão, reflete o quanto é importante para os administradores responder de forma rápida e eficaz às mudanças ambientais.

Bill Gates, da *Microsoft*, é um exemplo de executivo que delega autoridade em sua organização. Os empregados da *Microsoft* têm autoridade para tomar decisões sobre suas áreas de trabalho e assumem responsabilidade por elas.

Um aspecto da descentralização que vem recebendo muita atenção ultimamente é o conceito de empowerment. Muitas organizações estão delegando poder para empregados e equipes tomarem decisões em suas áreas específicas de trabalho. O empowerment está dando aos empregados grande autoridade para tomarem decisões por si sós. Algumas empresas dão poder aos empregados ao envolvê-los em importantes decisões de negócios. Nessas firmas, os empregados possuem poder de verdade, porque são eles que lidam com os problemas do dia a dia para cumprir os negócios por eles fechados ou que ajudaram a fechar.

EMPOWERMENT - é um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da *Harvard Business Review*. Se existisse a palavra em português, poderia ser traduzido por "empoderamento" ou "concessão de poder". Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores, reduzindo os níveis decisórios, são as que estão mais bem posicionadas para competir a longo prazo.

71

3 - A DIMENSÃO HORIZONTAL DA ESTRUTURA

Ao contrário da dimensão vertical da estrutura organizacional, que se concentra na integração e coordenação das atividades entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, a dimensão horizontal determina como as atividades de trabalho são organizadas em cada nível específico da organização. O estudo da dimensão horizontal procura estabelecer de que forma as atividades de trabalho serão divididas entre departamentos e posições.

Uma decisão importante no desenvolvimento da estrutura organizacional é a determinação do grau em que será feita a divisão do trabalho. Os que defendem a divisão do trabalho em pequeno número de atividades por empregado citam com frequência as vantagens da especialização:

- treinar rapidamente, com custos reduzidos, um substituto para o funcionário que se ausentou;
- cada empregado pode tornar-se excelente, com reflexos na qualidade do produto.

Os benefícios da especialização são principalmente econômicos e técnicos e, geralmente, aplicados a tarefas não administrativas, ou a cargos administrativos especializados.

72

Dois conceitos úteis para analisar a definição das tarefas são os de **amplitude** e **profundidade** de tarefa. A **amplitude** diz respeito ao **número de atividades** que o empregado realiza. Se ele executa oito atividades distintas para completar o trabalho, tem uma amplitude de tarefa maior que o outro que executa quatro atividades.

A segunda dimensão é a profundidade. Refere-se à quantidade de poder que o indivíduo tem para alterar sua tarefa. O conceito de profundidade pode sofrer influências pessoais de modo que um empregado com o mesmo título e no mesmo nível hierárquico de outro pode possuir mais, menos ou o mesmo nível de profundidade de tarefa.

73

Pesquisadores, chefes de cirurgia e reitores de universidades têm, geralmente, grande **amplitude** e **profundidade** de tarefa. Os pesquisadores realizam grande número de atividades e geralmente não são supervisionados de modo estreito pelos superiores. Da mesma forma, os chefes de cirurgia têm grande amplitude de tarefa no sentido de que eles supervisionam e dão conselhamento sobre muitos assuntos cirúrgicos e não são estreitamente supervisionados. Os reitores universitários têm grande número de atividades e têm suficiente liberdade para alterar a direção da universidade.

No segmento de **grande profundidade e pequena amplitude**, encontramos anestesistas e mecânicos de manutenção. Os mecânicos só realizam operações restritas a um número de atividades relativamente pequeno. Mas podem influenciar a maneira de resolver os problemas, têm **profundidade de tarefa** relativamente grande.

Os anestesistas também desempenham um número relativamente pequeno de atividades: administrar anestésico aos pacientes e monitorá-lo durante a cirurgia, tarefa de **pequena amplitude**. Mas podem controlar o tipo de anestésico administrado em determinada situação e decidir pela continuidade ou não da cirurgia. Esse controle indica grande **profundidade de tarefa**.

74

Uma tarefa altamente especializada é aquela que tem poucas atividades a serem realizadas, isto é, pequena amplitude. Tais tarefas tendem a ser muito rotineiras e controladas por normas e métodos específicos com supervisão estrita, que caracteriza a pequena profundidade.

Portanto, a definição da tarefa envolve a determinação do que deve ser feito (amplitude) e como deve ser feito (profundidade). Como você pode ver, o problema administrativo é colocado de maneira simples, mas não tem uma solução fácil: "dadas as exigências técnicas e econômicas da missão e objetivos organizacionais, qual é o grau de especialização que consegue um equilíbrio ótimo entre eficiência e eficácia da produção com a satisfação, o desenvolvimento e a adaptabilidade do pessoal?".

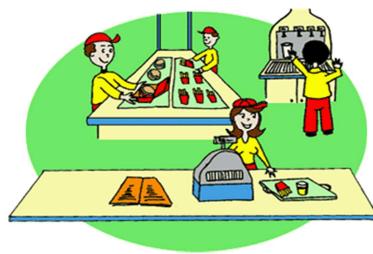


75

a) Divisão do trabalho

Visão clássica

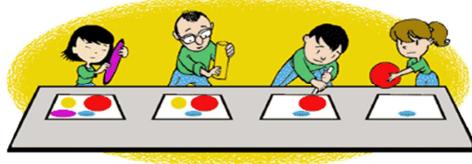
Mencionamos a divisão do trabalho em discussão sobre Adam Smith e a evolução do pensamento administrativo. A divisão do trabalho significa que, em vez de um trabalho completo ser feito por uma só pessoa, ele é dividido em uma série de passos, e cada passo é realizado por um indivíduo diferente. Em essência, cada um se especializa em fazer uma parte da atividade, em vez da atividade inteira. As produções em linha de montagem, na qual cada trabalhador faz a mesma tarefa padronizada muitas vezes, são exemplos de divisão de trabalho. As companhias de *fast food* usam o conceito de divisão do trabalho desde o processo de receber um pedido do consumidor até atendê-lo de forma rápida e adequada. Sem tarefas especializadas, não existiria *fast food*! Ou ele não seria suficientemente rápido.



76

A divisão do trabalho faz um uso eficiente da diversidade de habilidades e capacidade dos empregados. Algumas tarefas demandam habilidades altamente desenvolvidas, enquanto outras podem ser

desempenhadas por trabalhadores não especializados. Se todos os trabalhadores estivessem envolvidos em cada passo do processo de produção, todos necessitariam de capacitação para desempenhar tanto as tarefas simples como as mais complexas. O resultado seria que, na maior parte do tempo, exceto quando estivessem desempenhando tarefas mais especializadas, eles estariam trabalhando abaixo do seu nível de especialização. Como os empregados especializados ganham mais do que os outros, essa situação caracterizaria um uso ineficiente dos recursos por pagar aos trabalhadores especializados para fazer tarefas simples.



77

Visão contemporânea

Os autores clássicos viam a divisão do trabalho como fonte inesgotável de crescente produtividade. Na virada do século XX, essa generalização era, sem dúvida, muito apropriada. Como a especialização não era amplamente adotada, a sua introdução quase sempre gerava produtividade mais alta. Mas uma coisa boa pode chegar a seu limite e ir longe demais. Como dizem os economistas, pode gerar rendimento decrescente. Existe um ponto a partir do qual as desvantagens humanas oriundas da divisão do trabalho superam as vantagens econômicas. Esse ponto pode ser visto em forma de tédio, estresse oriundo do trabalho, baixa produtividade, má qualidade, absenteísmo e alta rotatividade nos cargos.

No início dos anos 1960, esse ponto de saturação havia sido alcançado em diversas funções. Nesses casos, descobriu-se que a produtividade poderia ser aumentada com uma ampliação das atividades, em vez do estreitamento proposto pelos clássicos. Muitos estudiosos passaram a defender o enriquecimento do trabalho, que é o **contrário da especialização**, para conseguir trabalhadores mais motivados. Esses empregados passaram a ter grande amplitude de tarefa. Em alguns casos, eles realizavam o trabalho completo em equipes.

Essas ideias contrárias ao conceito de divisão trabalho trouxeram novas formas de trabalho e de departamentalização. No entanto, de forma geral, esse conceito continua vivo e funcionando em muitas organizações. É preciso reconhecer as economias de custo que ele traz para certos tipos de trabalhos, mas também precisamos ter consciência de suas limitações.

78

RESUMO

A estrutura constitui uma das prioridades da administração, porque define como a organização irá funcionar e como os seus recursos serão distribuídos e aplicados.

A estrutura é desenhada com o objetivo de combinar duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho e a coordenação dessas tarefas para obter os resultados pretendidos. Pode-se conceituar a estrutura como: "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas".

Os benefícios potenciais da estrutura são: clarificar responsabilidade e autoridade; facilitar a comunicação e o controle; melhorar a tomada de decisão; diferenciar hierarquicamente as atividades. Na prática, é preciso encontrar a estrutura adequada para cada empresa e ajustá-la frequentemente às mudanças ambientais.

Para decidir sobre o tipo de estrutura, devem ser considerados fatores relacionados aos ambientes externo e interno: complexidade; formalização; centralização. Em cada empresa, os fatores variam, provocando imensa heterogeneidade de desenhos organizacionais, razão pela qual não existem duas empresas com estruturas iguais.

A estrutura organizacional apresenta duas dimensões básicas: a vertical, que corresponde à estrutura hierárquica, e a horizontal, que corresponde à estrutura departamental. A hierarquia é composta por níveis dentro dos quais as pessoas ocupam posições com diferentes graus de autoridade e responsabilidade.

A departamentalização envolve o processo de estabelecer unidades organizacionais compostas por grupos com funções inter-relacionadas. À medida que a empresa cresce, a dimensão horizontal expande-se automaticamente pelo surgimento de novas unidades.

Com as novas tendências, a estrutura organizacional deixou de ser uma finalidade em si mesma para se transformar em um meio adequado de integrar pessoas e uma ferramenta para ajudá-las a desenvolver suas atividades.

UNIDADE 3 – ORGANIZAÇÃO MÓDULO 3 – TIPOS DE ESTRUTURA

79

1 - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os autores clássicos já alegavam que as atividades na organização deveriam ser especializadas e agrupadas em departamentos. A divisão do trabalho cria especialistas que precisam de coordenação. Esta coordenação é facilitada pela reunião desses especialistas em departamentos sob direção de um administrador, e a criação desses departamentos foi baseada inicialmente nas funções desempenhadas. Esta seria a estrutura funcional. Posteriormente, foram surgindo outros tipos de departamentalização, baseados no produto ou serviço que está sendo produzido, no cliente que está sendo servido, nas áreas geográficas do território coberto, ou no processo de produção.

A escolha do desenho departamental requer que se identifiquem, na organização, as condições particulares de estratégia, tecnologia e ambiente, e se selecione o tipo de estrutura associada com melhor desempenho nessas condições. Tanto a experiência de muitas organizações, como a pesquisa sistemática tornaram possível a identificação de algumas vantagens e desvantagens de cada tipo de

departamentalização. Assim, serão descritos alguns tipos de estrutura alternativos e discutidas circunstâncias que favoreçam a utilização de cada uma. Mas as grandes organizações não dependem exclusivamente de um tipo. A maioria delas adapta e combina esses padrões genéricos para refletir as suas condições peculiares.

80

2 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL

Desde os clássicos, uma das maneiras mais conhecidas de agrupar as atividades é por função desempenhada. Se você for o administrador de uma fábrica, nada mais lógico do que separar o pessoal responsável por produção, vendas, finanças e recursos humanos e colocar cada um desses grupos no departamento correspondente.

A Departamentalização funcional pode ser usada em todos os tipos de organizações, alterando-se apenas as funções para refletir os objetivos e as atividades de cada organização. Por exemplo, um hospital pode ter departamentos de clínica, cardiologia, cirurgia, atendimento ao paciente, contabilidade etc. Um hotel pode ser organizado em torno de recepção, manutenção, governança, reservas, contabilidade e recursos humanos.

A estrutura funcional talvez seja a forma mais lógica e básica de departamentalização. É usada principalmente por pequenas e médias empresas que oferecem poucos produtos, uma vez que ela torna mais eficiente o uso dos recursos especializados. Outra vantagem da estrutura funcional é que ela torna mais fácil a supervisão, já que cada administrador só precisa deter uma pequena gama de capacidades. Além disso, uma estrutura funcional torna mais fácil concentrar capacidades especializadas e utilizá-las onde são mais necessárias.



Estrutura Funcional

A estrutura funcional divide as unidades de modo que cada uma tenha um conjunto de deveres e responsabilidades diferente das outras.

Forma de Departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional são agrupadas na mesma unidade.

81

a) Vantagens da estrutura funcional

A estrutura funcional, uma vez que orienta as pessoas para uma atividade especial, concentra a competência de modo particularmente eficiente. A especialidade técnica do engenheiro, do

radiologista, do contabilista, do artista e do escritor é reforçada quando são reunidos especialistas em grupos. Em uma empresa industrial, por exemplo, os engenheiros são encorajados a pensar e trabalhar de modo particular, adequado ao desenvolvimento de pesquisas ou de desenho de produtos. O pessoal de vendas é encorajado a pensar e trabalhar do modo mais apropriado para atingir as suas cotas de vendas.

O *Massachusetts Institute of Technology - MIT* promoveu um estudo em várias empresas americanas que desempenhavam atividades complexas para o governo. Algumas empresas agrupavam seus técnicos e departamentos numa base funcional. Outras os agrupavam em departamentos com base nos produtos. As empresas que usavam a estrutura funcional tendiam a produzir melhores produtos. Uma aplicação desse resultado é:

Quando a qualidade do produto for crítica para a estratégia da empresa, deve-se aplicar a estrutura funcional.

82

Existem evidências sugerindo que as condições ambientais estáveis favorecem as organizações funcionais. Por exemplo, nas indústrias com relativamente poucas linhas de produtos, como metais, petróleo e borracha, a estrutura funcional permanece como orientação básica. O seu uso continuado atesta o ponto de vista dos administradores de que ela funciona razoavelmente bem sob condições de relativa estabilidade.

De modo geral, quando o trabalho da organização é melhor desenvolvido por meio de uma sequência de tarefas especializadas, a estrutura funcional pode funcionar bem. Pelo menos, enquanto o ambiente se mantiver estável. Se as mudanças começarem a ocorrer rapidamente, exigindo diversidade de produtos ou de serviços, a estrutura funcional pode trazer desvantagem.

83

b) Desvantagens da estrutura funcional

À medida que a organização cresce, expandindo-se geograficamente ou ampliando sua linha de produtos, algumas desvantagens da estrutura funcional começam a aparecer. Torna-se difícil obter decisões ágeis ou atuar rapidamente sobre um problema porque os administradores precisam se reportar à sede e podem ter de esperar muito tempo antes que um pedido de ajuda seja atendido.

Além disso, é mais difícil determinar a responsabilidade individual e avaliar o desempenho dos departamentos numa estrutura funcional. Se um novo produto fracassa, de quem é a culpa: pesquisa e desenvolvimento, produção ou *marketing*?



84

Coordenar as funções dos membros da organização pode tornar-se um problema para os administradores de topo. Os membros de cada departamento podem sentir-se isolados (inferiores ou superiores) com relação aos que estão em outros departamentos. Torna-se, portanto, mais difícil que os empregados trabalhem de modo unificado para alcançar os objetivos da organização. Por exemplo, o departamento de produção pode se concentrar nas metas de custo ou nas datas de entrega e negligenciar o controle e a qualidade. Como consequência, o departamento de serviço aos clientes pode ficar sobrecarregado com reclamações.

Outra desvantagem importante é o custo da estrutura. As vantagens econômicas trazidas por uma estrutura funcional podem ser suplantadas pelos salários adicionais para administradores e pessoal e por outros custos indiretos que sejam necessários. Os administradores de topo devem avaliar com que frequência esperam utilizar as capacidades especiais de um departamento funcional. Numa pequena empresa, por exemplo, pode ser mais econômico contratar serviços jurídicos externos do que montar um departamento jurídico interno.

85

Finalmente, as estruturas funcionais tendem a criar dificuldades quanto à cooperação interdepartamental. Elas criam fronteiras entre os departamentos de modo que, quando uma atividade requer cooperação urgente, elas podem representar obstáculos intransponíveis. A alta administração reforça tais barreiras quando avalia cada departamento pelo atingimento de padrões específicos de desempenho e pelo cumprimento dos respectivos orçamentos. Os gerentes dos departamentos dão-se conta disso e concentram seus esforços no cumprimento desses requisitos, relegando as necessidades dos outros departamentos a segundo plano. Para o chefe do departamento de produção, torna-se muito mais importante atingir os padrões e cumprir seu orçamento do que atender emergências do departamento de vendas voltadas para a necessidade do cliente.

Organização funcional:

Vantagem - concentra a competência de modo eficiente.

Desvantagem - Baixa ênfase na cooperação interdepartamental.

Indicada - quando a estratégia requer qualidade superior; quando o meio ambiente é estável.

Contraindicada - quando a estratégia requer forte cooperação; quando o meio ambiente é instável.

86

Quando a estratégia, a tecnologia e o ambiente demandam forte cooperação interdepartamental, a estrutura funcional torna-se contraindicada. Se surgem problemas que não se encaixam em nenhum departamento individual, os administradores têm dificuldades em resolvê-los. Ficam sem solução até virarem uma crise e chamarem a atenção da alta administração, deixando-a sobrecarregada com decisões que deveriam ter sido tomadas nos níveis mais baixos.

A organização funcional tem vantagens e desvantagens. Quando as circunstâncias são relativamente estáveis e necessitam de alto grau de especialização, as estruturas funcionais encorajam a concentração de especialização técnica, e tal concentração pode conduzir a um produto de melhor qualidade. Por outro lado, quando as condições são instáveis, as estruturas funcionais apresentam falta de flexibilidade. Isso é reforçado porque elas não dão nenhum incentivo à cooperação interdepartamental nem incentivam uma visão global, orientada para o aspecto sistêmico e empresarial da produção.

87

3 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS

A **estrutura por produtos** considera cada uma das principais áreas de produtos da organização e coloca-as sob a autoridade de um executivo que é um especialista e também responsável por tudo que diz respeito a sua linha de produtos, logicamente estabelecendo tecnologia de produção e métodos de *marketing* diferenciados. Uma empresa que adota a departamentalização de produtos esportivos, por exemplo, tem seus departamentos baseados nos produtos que vendem, tais como: calçados femininos, calçados masculinos, roupas e acessórios.

A estrutura organizacional por produto divide as unidades com base nos produtos, projetos ou programas. As famosas divisões da General Motors são um bom exemplo: Chevrolet, Cadillac, Oldsmobile, Pontiac e Caminhões. Os termos organização por projetos ou por programas são comumente usados na indústria espacial para descrever o mesmo padrão da organização por produto. O organograma de uma grande empresa aeroespacial, como a Boeing ou a Douglas, poderá ter divisões ou departamentos organizados por produto, como Projeto do Avião X, ou Programa do Veículo Espacial Y.



Grande departamento de uma organização que aparece como se fosse uma empresa separada; pode dedicar-se a fabricar e vender produtos específicos, inclusive concorrendo com outras divisões da empresa, no mesmo mercado.

88

a) Vantagens da estrutura por produto

O **Massachusetts Institute of Technology - MIT** mostrou que, embora estruturas funcionais estivessem associadas a produtos tecnicamente superiores, as estruturas por produto estão associadas a melhor controle de custos e cumprimento de programas. Esta estrutura fixa melhor as responsabilidades dos gerentes de departamentos de modo a formar uma espécie de empresa autônoma de um único produto ou linha de produtos, que pode funcionar como se fosse uma pequena filial da empresa maior ou ser extraordinariamente grande como, por exemplo, a divisão Chevrolet da GM.

O gerente é avaliado pelo sucesso dessa empresa e passa a ter uma visão empresarial deste subsistema. O resultado é uma orientação do gerente e por extensão de todo o departamento para as metas básicas de custos, cronogramas e lucros dos produtos específicos. Muito melhor orientado, nesse sentido, do que o gerente do departamento funcional, que pensa em termos de custos, cronogramas e desempenho de alguma atividade especializada, como engenharia, ou vendas, sem relação direta com o produto final da organização.

89

Outra vantagem da estrutura por produto é que ela facilita o processo de inovação, que requer a cooperação e a comunicação entre vários grupos que contribuem para o desenvolvimento do produto. A cooperação centrada no produto pode ser atingida muito mais facilmente nesta estrutura do que por meio de uma estrutura funcional. Um estudo feito pela Universidade de Harvard mostrou que as empresas com estruturas por produtos eram mais eficazes na criação e venda de produtos novos do que aquelas que não tinham esse tipo de estrutura. Muitas empresas que tinham uma estratégia de crescimento baseada na diversificação dos seus produtos, como GE e GM, abandonaram as estruturas funcionais em favor de novas divisões ou departamentos com enfoque em produtos específicos ou grupo de produtos.

ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO

Vantagem - fixa a responsabilidade do gerente.

Desvantagem - os funcionários sentem-se inseguros; pode não concentrar especialização.

Indicada - para ênfase em cronogramas e custos; quando a cooperação é fundamental; existe exigência de inovação.

Contraindicada - exigida alta capacitação em várias especialidades; o ambiente é estável; existência de poucos produtos.

90

A organização por produto também oferece vantagens potenciais quando se trata de lidar com ambientes instáveis. Essas vantagens incluem maior cooperação entre diferentes tipos de especialistas e concentração dos seus esforços no desempenho empresarial, isto é, na lucratividade do produto.

Incluem também a flexibilidade, isto é, unidades de produto podem, conforme necessário, ser acionadas ou desativadas para reagir às condições ambientais em transformação.

Em algumas indústrias, as unidades de produto têm estabilidade e continuam a existir mais pelas suas virtudes como centro de lucros do que pela capacidade de reagir rapidamente às mudanças ambientais. Ocorre com as indústrias que têm longos ciclos de vida do produto, como a automobilística. Em outras indústrias, nas quais os ciclos de vida são extremamente curtos, ou os contratos com o governo vêm e vão, a estrutura por produto pode existir mais por sua capacidade de criar e desativar miniempresas, com objetivos especiais. A indústria aeroespacial americana é um exemplo.

91

b) Desvantagens da estrutura por produto

Quando uma indústria é caracterizada como instável, seus trabalhadores mostram-se receosos com relação à permanência nos seus empregos. Mas, segundo um estudo, a intensidade de tais receios varia conforme as pessoas trabalharem numa estrutura por produto ou numa estrutura funcional. Os que estão na estrutura por produto tendem a sentir-se mais inseguros quanto à eventual perda de seus empregos, retardamento em suas carreiras e desenvolvimento pessoal. Sentem-se, também, pela ambiguidade e conflitos presentes, mais frustrados e menos leais às suas organizações do que os empregados numa estrutura funcional.

A estrutura por produto provoca não só mais problemas humanos, como pode também deixar de concentrar, do melhor modo, a especialização técnica. Se a estrutura funcional reúne especialistas do mesmo tipo no mesmo grupo, a estrutura por produto dispersa-os em subgrupos orientados para produtos particulares. Uma vez que a competência dos especialistas é, muitas vezes, alimentada pela interação entre profissionais da mesma especialidade, a especialidade funcional pode ser enfraquecida por uma estrutura de produtos.

92

A organização por produto também apresenta prós e contras. Sempre que as circunstâncias forem relativamente dinâmicas e quando houver maior razão para enfatizar os aspectos empresariais em detrimento da excelência técnica do produto, a estrutura por produto será superior. Mas o preço a pagar por essas vantagens é a possibilidade de se incorrer numa excelência técnica diminuída em várias especialidades funcionais e um provável aumento da insegurança dos funcionários.

Em organizações complexas, sobre as quais atuam diversas forças simultaneamente, vale lembrar que as tendências induzidas pelas estruturas funcionais ou por produto podem ser canceladas por outras forças paralelas.

93

4 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL

Outra forma de departamentalização é baseada na geografia na qual atua a organização, a departamentalização territorial. Os elementos geográficos ganham especial importância quando a estratégia e as circunstâncias indicam que o sucesso empresarial depende particularmente do ajustamento às condições locais.

As vendas de uma empresa ou o atendimento de um grande banco podem ser organizados por departamentos regionais: Norte, Sul, Centro-Oeste e Nordeste. Se os clientes de uma organização estão distribuídos ao longo de grande área geográfica, essa forma de estruturação pode ser útil.

94

Por exemplo, a estrutura organizacional utilizada pela Coca-Cola, durante metade da década de 1990, reflete as operações da companhia em duas amplas áreas geográficas - Negócio Norte-Americano e Negócio Internacional.



Essa estrutura é utilizada geralmente por empresas não manufatureiras - comerciais, financeiras e de serviços. A Sears, por exemplo, experimentou várias estruturas territoriais e verificou que estas eram mais eficazes que as funcionais no que se refere à administração de suas operações. Outras empresas de vendas, especialmente no ramo de alimentos, também se mostraram favoráveis à administração por meio de divisões territoriais relativamente independentes, acopladas a certas funções centralizadas, tais como compras.

95

No entanto, essa estrutura é também utilizada por empresas industriais quando a lógica indica que a produção deve localizar-se o mais perto possível das fontes de matéria-prima, dos mercados ou do pessoal especializado, como empresas mineradoras, petrolíferas e as operações de lapidação de diamantes em Nova York, Tel-Aviv e Amsterdã.

A organização territorial apresenta vantagens importantes. Pode fixar responsabilidades por lucro em uma única unidade empresarial como a estrutura por produto, encorajando os administradores a pensar em termos de um sucesso global da unidade territorial e não apenas em termos do sucesso de um departamento funcional.

Sempre que as condições locais variarem de região para região, a concepção da organização territorial pode ajudar a tirar partido dessas variações. Cada divisão opera, no seu território, como se fosse uma

empresa independente. Os chefes de divisão têm autoridade para decidir sobre diversos pontos, como publicidade, de modo a aproveitar as condições regionais. Desse modo, têm possibilidade de tomar decisões geralmente mais lucrativas do que na estrutura funcional.

Organização Territorial

- Fixa responsabilidade gerencial.
- Estimula a pensar em sucesso global na região.
- Facilita adaptações às exigências regionais.

96

5 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTE

O tipo específico de cliente que a organização procura alcançar também pode ser usado para agrupar os empregados. A estrutura centrada no cliente divide as unidades de modo que cada uma sirva a um cliente particular ou a um segmento de clientes. Um banco, por exemplo, pode ter departamentos para pessoas físicas, empresas e órgãos governamentais. Uma empresa de eletrônica pode ter divisões separadas para compradores governamentais, industriais e consumidores finais.



97

As atividades de vendas de uma firma de equipamentos para escritório, por exemplo, podem ser divididas em departamentos para servir ao varejo, atacado e agências governamentais. Um grande escritório de advocacia pode organizar seu staff de acordo com o fato de ele servir clientes individuais ou corporativos. Editores de livros costumam organizar seus departamentos com base nos seus consumidores. Por exemplo: livros para o ensino fundamental, livros para o ensino médio e livros para o ensino superior.

O pressuposto subjacente à departamentalização por cliente é de que os consumidores de cada departamento apresentam necessidades e problemas comuns que podem ser mais bem resolvidos por meio de um especialista para cada um deles. Cada um desses clientes tende a apresentar diferentes requisitos quanto aos métodos de venda e características de produtos e serviços. Sempre que a concordância com essas diferenças seja vital para o sucesso, a estrutura por cliente pode assegurar que isso aconteça.



98

Como regra geral, as empresas com linhas de produtos altamente diversificadas tendem a se organizar por clientes. Em algumas indústrias, como de livros e de produtos alimentícios, a organização é muitas vezes concebida com base nos segmentos de clientes que serão servidos. Os editores de livros costumam ter duas divisões, uma para livros didáticos e outra para livros "de lazer". Os livros didáticos poderão ter departamentos para livros escolares do ensino fundamental, do ensino médio e do ensino superior. As empresas de produtos alimentícios poderão ter um departamento para vender a varejistas, a escolas, a hospitais e a prisões. A estrutura por clientes ajuda a organização a concentrar seu conhecimento sobre as necessidades distintas deles e utilizar, com vantagem, os métodos de vendas e os veículos de *marketing*.

99

O velho ditado "o cliente tem sempre razão" pode estar incorreto, mas reflete uma questão vital: o cliente é indispensável para qualquer negócio. É por isso que muitas empresas dividem sua competência técnica e administrativa em unidades que focalizem sua atenção diretamente sobre a necessidade do cliente.

A satisfação do cliente torna-se tanto mais crítica para a empresa quanto maior for o faturamento que ele origina, seja uma organização ou uma pessoa física. Uma estrutura por cliente pode, portanto, influenciar o comportamento dos gerentes e dos funcionários na busca da satisfação das necessidades do cliente, em vez de satisfazer seus próprios valores e interesses especiais.

A maioria das organizações continua utilizando a estrutura funcional sugerida pelos autores clássicos. No entanto, as organizações estão reconhecendo a importância dos serviços ao consumidor para seu sucesso e respondendo a isso com uma departamentalização por cliente cada vez maior. Como a satisfação do cliente é um dado importante nos programas de qualidade adotado por muitas empresas, elas renovam seu foco na satisfação do consumidor e procuram adotar estruturas que apoiam esse objetivo.

Departamentalização por Clientes

- Foco na necessidade dos clientes em vez de valores pessoais de gerentes e funcionários.

100

6 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

A departamentalização por processo divide o pessoal conforme cada etapa do processo de produção. Normalmente utilizada no nível operacional de empresas industriais ou de serviços, de modo que cada departamento acompanha uma etapa do processo produtivo. Esta estrutura é vantajosa quando a produção permite aproveitar melhor o equipamento instalado. A tecnologia utilizada torna-se o fator chave para a departamentalização.

Exemplo:



Esta estrutura pode ser usada também para atender clientes.

Exemplo - Tirar carteira de motorista

Você provavelmente passará por diversos setores antes de receber a habilitação. O candidato deve passar por, pelo menos, quatro etapas, realizadas em departamentos diferentes:

- 1º - treinamento e teste escrito na escola de trânsito;
- 2º - teste prático no departamento de inspeção;
- 3º - recolhimento da taxa no departamento financeiro;
- 4º - recepção da carteira no departamento administrativo, que pode também destiná-la para sua casa pelo correio.

Departamentalização por processo

- Utilizada, sobretudo, no nível operacional de empresas industriais ou de serviços, de modo que cada departamento acompanha uma etapa do processo produtivo.
- É vantajosa quando a produção permite aproveitar melhor o equipamento instalado.

Numa fábrica de tubos de alumínio, cada departamento se especializa numa fase específica do processo de produção. O metal é fundido num enorme forno; enviado para o departamento de extrusão, onde obtém a forma de tubo e é moldado para diversos tamanhos e formatos; é levado ao acabamento, onde é cortado e limpo; e finalmente chega ao departamento de inspeção, embalagem e expedição. Essa forma de departamentalização concentra-se no processo de trabalho.

Sequência de atividades estruturadas que resultam num produto ou serviço específico para atender a um cliente interno ou externo.

101

7 - ORGANIZAÇÃO MATRICIAL

As estruturas matriciais foram desenvolvidas primeiramente na indústria aeroespacial, na década de 1960, por empresas que participaram da missão de colocar o homem na lua. O pontapé inicial foi a exigência do governo dos EUA de ter um único gerente de contato responsável pelo andamento de cada projeto. Para atender a essa necessidade, foi nomeado um líder de projeto para compartilhar autoridade com os gerentes dos departamentos técnicos ou funcionais já existentes.

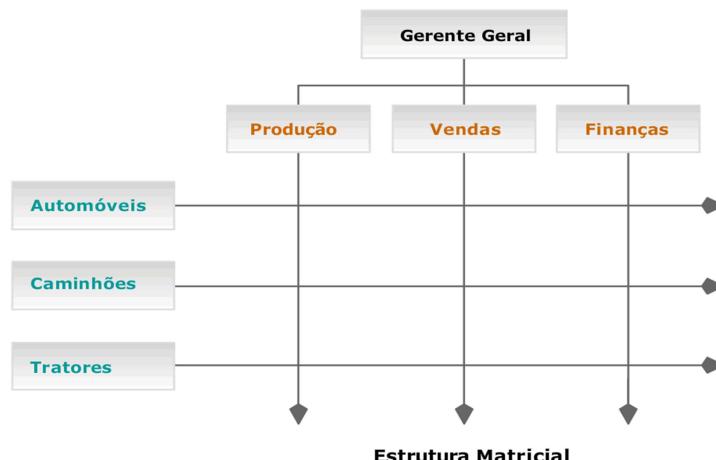
Esse arranjo temporário evoluiu para as organizações matriciais. Hoje em dia, a organização matricial é usada nas unidades de muitas empresas aeroespaciais, em firmas de consultoria, em agência de publicidade e em muitos outros negócios. A estrutura matricial pode ser encontrada em todos os níveis, ou apenas em certos departamentos.

Portanto, uma estrutura matricial designa especialistas oriundos de diferentes departamentos funcionais para trabalhar em um ou mais projetos que são liderados por gerentes específicos para cada projeto. Hoje, companhias como a TRW, a Lockheed e a Asea Brown Boveri (ABB) utilizam estruturas matriciais. Até mesmo a Toyota usou uma estrutura matricial para desenvolver o seu carro de luxo, o Lexus. Sua montagem começa com uma estrutura funcional. A seguir, outra estrutura organizada por produto, por projeto ou por cliente é sobreposta à estrutura original. Os resultados disso é que os empregados são designados para um departamento funcional e, ao mesmo tempo, são indicados para trabalhar em um determinado produto ou para um determinado cliente.

É uma estrutura organizacional na qual cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional e a um gerente de projeto ou de produto. O nome matriz vem da semelhança com as matrizes estudadas na matemática, que correspondem a um arranjo de colunas verticais e linhas horizontais.

102

A figura mostra o organograma de uma organização matricial.



Note que no alto do organograma estão as funções organizacionais já conhecidas de produção, vendas, finanças e assim por diante. Na dimensão vertical, no entanto, são acrescentados vários produtos ou projetos que a firma está realizando. Cada projeto é dirigido por um administrador que aloca pessoas de cada um dos departamentos funcionais.

103

A lógica do projeto matricial é a superação dos pontos fracos das estruturas funcional e por produto que lhe dão origem. A estrutura funcional tem-se mostrado historicamente fraca em enfatizar os resultados do negócio e em proporcionar coordenação eficaz entre departamentos, mas tem sido boa para a interação entre especialistas e obtenção da perfeição técnica. Por outro lado, a estrutura por produto tem provado ser mais fraca no aprofundamento técnico, porém, mais forte em induzir a coordenação entre funções, manter a programação e controle dos custos. A vantagem que se espera da matriz é aproveitar os pontos fortes das duas estruturas enquanto os pontos fracos são evitados.

A estrutura matricial cria uma cadeia de comando dual, violando de forma explícita o princípio clássico da unidade de comando. Como são utilizadas duas formas de departamentalização simultaneamente, uma funcional e outra por produto, elas trazem as vantagens oriundas da especialização e da coordenação, respectivamente.

Como os empregados da matriz possuem dois chefes, o administrador do departamento funcional e o gerente do projeto, a autoridade é dividida: o gerente do projeto tem autoridade sobre os membros funcionais que fazem parte de sua equipe de projeto com relação aos objetivos, orçamento e cronogramas; o gerente funcional toma decisões relacionadas à carreira, promoções, alterações salariais e avaliações anuais de desempenho. Para que a estrutura seja realmente produtiva, os administradores funcionais e os gerentes de projetos devem comunicar-se com regularidade e cooperar na coordenação do pessoal.

104

a) Finalidade da matriz

Os administradores parecem conceber o projeto matriz como resposta a três condições organizacionais básicas:

- pressões ambientais conflitantes;
- necessidade crescente de comunicação;
- uso ineficiente de recursos.

O projeto matricial é baseado numa visão menos rígida dos limites interdepartamentais de modo a permitir que as pessoas sejam capazes de mudar de uma tarefa para outra e possam ter várias obrigações de uma só vez para com os gerentes de um certo número de projetos. Da mesma forma, decisões sobre quem ficará com certo tempo de laboratório devem ser tomadas segundo os interesses globais da empresa. As reclamações devem ser debatidas, defendidas e decididas por negociação, buscando balancear os interesses dos gerentes envolvidos.

O desempenho esperado e as pressões de custo exigem maior participação e um emprego mais flexível e eficiente dos recursos físicos, financeiros e humanos. Até mesmo firmas bem-sucedidas acham necessário usar esses recursos de modo razoavelmente eficiente pois não podem suportar a aquisição de tanto talento e equipamento de alto custo. Como são escassos e caros os físicos nucleares especialmente treinados, as instalações sofisticadas de computadores e os laboratórios, torna-se importante descobrir maneiras que permitam aos técnicos uma contribuição efetiva em mais de um projeto, bem como torna-se importante para vários grupos de projetos e funções compartilhar o acesso às custosas instalações informatizadas e aos laboratórios de pesquisa. Se alojarmos os físicos e as instalações de computadores em apenas um departamento funcional, ou num grupo de projeto que possa monopolizar os recursos já escassos, subutilizando-os, poderemos impedir que a empresa obtenha as vantagens econômicas que proveem do uso adequado dos recursos, pois os departamentos tradicionais tendem a resistir às mudanças rápidas de pessoal, que entra ou sai. Tendem também a encarar os recursos internos como se fossem de sua propriedade e lutam com unhas e dentes para mantê-los sob domínio, mesmo que não os utilizem integralmente.

A incerteza ambiental, a complexidade do trabalho e a interdependência das pessoas e dos departamentos podem aumentar de modo considerável a necessidade de comunicação na medida em que uma firma diversifica seus produtos, territórios e mercados. Os requisitos para a comunicação entre os indivíduos e os grupos podem exceder a capacidade da estrutura existente. Uma estrutura básica por função, por exemplo, com orçamentos e programas a serem seguidos, induz as pessoas a não cooperar com outros departamentos quando são solicitadas, mas sim a "não deixar a peteca cair" dentro de suas áreas. Uma espécie de "esconderijo burocrático" dentro das funções, nas quais o desempenho é avaliado, é a opção racional para os gerentes sob sistema. A tarefa pode tornar-se criticamente interdependente, com mudanças rápidas e complexas, mas o sistema burocrático protege a pessoa e deixa de nutrir a cooperação e a comunicação orientada para a necessidade do trabalho. O que se precisa não é apenas manter mais gente informada. O problema é que os gerentes precisam se comunicar de modo a refletir o novo foco duplo de função e produto. Eles precisam ser reorientados pela estrutura de sua organização, de modo que pareça lógico e racional compartilhar informação e pensar sobre os problemas de decisões que sirvam, não apenas ao seu departamento funcional mas também aos interesses do conjunto, ficando ainda, prontos para serem julgados pelos eventuais resultados do conjunto.

Tornou-se obrigatório reagir a duas pressões ambientais diferentes. Por exemplo, as firmas espaciais devem se concentrar na eficiência da concepção da perfeição técnica dos produtos e no atendimento aos requisitos específicos dos clientes, que incluem restrições de custo e cumprimento da programação. O ponto de vista dos gerentes do departamento funcional, mais voltado a pedir mais tempo e dinheiro para melhorar o produto, e o ponto de vista contrastante dos gerentes de projetos, mais inclinado a atender o programa e o orçamento, exigem equilíbrio na decisão. A matriz cria uma espécie de "sistema adversário" institucionalizado com um equilíbrio de poder entre os interesses

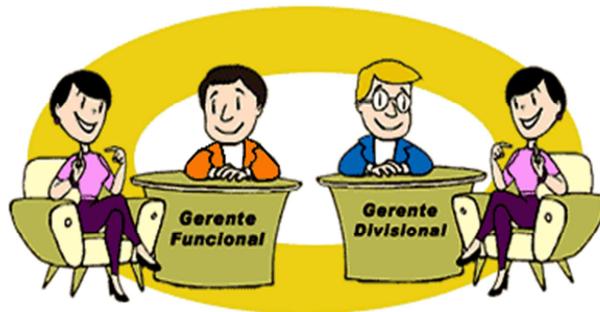
em choque capaz de prover a dupla atenção na dose certa.

105

b) Vantagens da matriz

Nenhum dos tipos de estrutura discutidos atende todas as necessidades de uma organização. Numa estrutura funcional (que enfatiza a especialização, mas relega o negócio), as competências especializadas podem se tornar cada vez mais sofisticadas, mas a produção coordenada de bens pode ser difícil de se alcançar. Numa estrutura por produtos (que enfatiza o negócio, mas relega a especialização), vários departamentos podem florescer enquanto a competência especializada e tecnológica da organização como um todo pode continuar subdesenvolvida. A estrutura matricial procura combinar os benefícios dos dois tipos de estrutura, especialização e coordenação, evitando suas desvantagens.

À medida que as organizações se tornaram mais globalizadas, muitas passaram a usar a forma matricial em suas operações internacionais. Pode haver gerente de produto ou de divisão, como na empresa organizada em divisões, e gerentes nacionais para cada país onde a firma tenha negócios. Assim, o empregado de uma divisão irá se reportar ao gerente divisional, em questões relacionadas aos produtos, e ao gerente funcional, sobre questões políticas ou que envolvam relações internacionais.



106

A estrutura matricial costuma ser um meio eficiente de combinar diversas capacidades especializadas, necessárias para solucionar problemas complexos. Nela, os problemas de coordenação - que perturbam muitos projetos funcionais - são minimizados porque o pessoal mais importante de um projeto trabalha no mesmo grupo. Isso, por si só, produz um benefício colateral: em conjunto, as pessoas passam a entender as exigências enfrentadas pelas pessoas que têm áreas de responsabilidades diferentes das suas.



Exemplo da AT&T

Um relatório da AT&T indicou que, depois de trabalhar juntos numa equipe de projeto, os engenheiros de sistemas e os desenvolvedores de sistema superaram os preconceitos mútuos que tinham em relação às suas tarefas e passaram a ter atitudes mais realistas uns com os outros. Outra vantagem da estrutura matricial é que ela dá à organização uma grande flexibilidade para cortar custos: já que cada projeto recebe apenas o número necessário de pessoas e equipamentos, evitam-se duplicações desnecessárias de recursos.

107

c) Desvantagens da matriz

O projeto matricial não é uma panaceia universal. Se fosse, bastava adotá-lo em todas as empresas e tudo funcionaria bem. Mas ele também tem seus problemas. As experiências de várias empresas com matriz, em diversos setores, apontam os seguintes problemas:

- Tendência para a anarquia - confusão sobre quem manda e quem deve obedecer, com um sentimento resultante de não obedecer a ninguém. Enfraquece a coordenação vertical.
- Disputas excessivas pelo poder - violação da unidade de comando, os gerentes de produto e funcionais tendem a lutar pela supremacia, podendo gerar excessivo nível de conflito.
- "Grupite" - excesso de reuniões e decisões em grupo, a ponto de envolver os participantes em detalhes sem importância, ou desconhecidos dos mesmos.

Poucas organizações são capazes de fazer uma transição rápida e eficaz de uma estrutura funcional ou divisional para uma estrutura matricial que funcione totalmente bem. Ao considerar tal mudança, a administração deve estar ciente de que é necessário muito tempo e esforço para fazer uma matriz funcionar.

Recurso sem nenhum valor empregado para remediar dificuldades. Remédio para todos os males.

108

Nem todo mundo se adapta bem a um sistema matricial. Para serem eficazes, os membros da equipe devem ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal, gostar de trabalhar em equipe, ser

flexível e cooperativo. Além disso, a moral pode ser afetada negativamente quando o pessoal é realocado ao final de um projeto para outro que se inicia.

Se as hierarquias de autoridade não são firmemente estabelecidas e efetivamente comunicadas, há o perigo de que orientações conflitantes e responsabilidades mal definidas deixem alguns administradores em situação caótica. Para superar esses obstáculos, pode ser necessário treinamento especial em novas habilidades profissionais e em relacionamentos interpessoais. Para proteger os indivíduos que atuam em estruturas tradicionais, mas que provavelmente terão dificuldade de se ajustar a uma estrutura matricial, muitas empresas realizam retreinamento do pessoal, antes de designá-los para equipes de projetos, ou então selecionam apenas os voluntários para as equipes.

Organização Matricial

- Até a década de 1960 => estruturas funcional e por produtos.
- A partir dos anos 1970 => estrutura matricial combina a estrutura funcional com uma estrutura por produto, projeto ou cliente.
- Os funcionários são designados para um departamento funcional e, ao mesmo tempo, são indicados para trabalharem num determinado produto, projeto ou para um determinado cliente.

109

Mesmo com todo esse desenvolvimento intelectual a respeito da estrutura matricial, a maior parte das empresas continua utilizando a estrutura funcional. No entanto, a departamentalização rígida está sendo complementada por equipes multifuncionais, que atravessam os limites dos departamentos tradicionais e muitas vezes formam a base para a estrutura matricial.

Algumas empresas, no entanto, continuam utilizando esses grupos temporários capazes de fundir peritos tirados de diferentes especialidades para produzirem inovações sofisticadas. Configuraram o que Alfim Toffler chamou de equipes ad hoc, e Henry Mintzberg chamou de Adhocracia e conceituou como: "uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal...". Muito semelhante à estrutura matricial, mas de caráter informal e temporário.

110

Estruturas compostas

As organizações, principalmente as de grande porte, não estão restritas a um único tipo de estrutura. Elas combinam, com liberdade, todos os tipos na medida em que ajustam diferentes partes da organização às condições que trabalham. Por exemplo, embora a estrutura básica da GM seja por produto, os departamentos dentro de cada divisão estão divididos em bases funcionais. Na divisão Chevrolet, por exemplo, existem departamentos como engenharia, manufatura, compras, *marketing*, contabilidade e pessoal.

De modo similar, uma companhia de aviação, por estar dividida territorialmente em regiões, não está impedida de possuir, em cada região, departamentos funcionais como operações de voo, serviços de terra, reservas etc.

Especialmente nas grandes organizações, podem-se encontrar praticamente todos os tipos de estruturas organizacionais. Na IBM, por exemplo, existem unidades funcionais (Produção e *Marketing*), por produtos (Processamento de Dados), geográficas (Europa, Oriente Médio, África) etc.

Além do mais, o organograma, composto ou não, das organizações tende a modificar-se à medida que os administradores procurem ajustá-lo às condições estratégicas, tecnológicas e ambientais que se modificam constantemente.

111

RESUMO

Algumas estruturas básicas podem ser analisadas com base nas vantagens, desvantagens e as circunstâncias que favorecem a utilização de cada uma.

A **estrutura funcional** reúne todas as pessoas envolvidas em uma atividade, ou em várias atividades relacionadas, num determinado departamento, com a vantagem de aprofundar a capacitação técnica de cada grupo. Por exemplo, uma organização dividida por função pode ter departamentos separados de fabricação, *marketing* e vendas. O gerente de vendas, nessa organização, seria responsável pelas vendas de todos os produtos fabricados por toda a empresa.

A **estrutura por produtos** não aprofunda tanto a capacitação técnica mas tem outras vantagens. Como as atividades, capacidades e competências especializadas necessárias para produzir e vender produtos específicos são agrupadas no mesmo lugar e sob um único comandante, o trabalho pode ser facilmente coordenado e mantido em um alto nível de desempenho. Além disso, a velocidade na tomada de decisões é aumentada porque as decisões são tomadas mais perto do local da ação. Por outro lado, os gerentes de divisão têm autoridade e responsabilidade claramente definidas, pois seu desempenho pode ser medido em virtude dos resultados do produto.

A lógica presente na **organização territorial**, com departamentos baseados nas características geográficas, é semelhante à lógica que determina a existência de departamentos por produtos. Embora os produtos ou serviços possam ser os mesmos nas duas estruturas, um departamento geográfico pode conferir-lhes maior eficiência, facilitando adaptações às diferenças regionais.

A **departamentalização por processo** divide o pessoal conforme cada etapa do processo de produção. Normalmente utilizada no nível operacional de empresas industriais ou de serviços.

A **estrutura centrada** no cliente divide as unidades de modo que cada uma sirva a um cliente particular ou a um segmento de clientes. As organizações estão reconhecendo a importância da satisfação do cliente para seu sucesso e respondendo a isso com uma departamentalização por cliente cada vez maior.

A **departamentalização rígida**, proposta pelos clássicos, está sendo complementada por equipes multifuncionais, adhocráticas, que atravessam os limites dos departamentos tradicionais e muitas vezes formam a base para a estrutura matricial.

Numa **estrutura matricial**, coexistem dois tipos de estruturas: funcional e por produtos, ou projetos. Os departamentos funcionais permanecem tendo autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho das suas unidades, enquanto as equipes de projetos são criadas à medida que surge uma necessidade. Os membros das equipes são de vários departamentos funcionais e ficam subordinados a um gerente de projeto, que é responsável pelos orçamentos e prazos do trabalho da equipe.

Contudo as organizações, principalmente as de grande porte, não estão restritas a um único tipo de estrutura. Utilizam estruturas compostas que combinam, com liberdade, todos os diversos tipos na medida em que ajustam as diferentes partes da organização às condições em que trabalham.

UNIDADE 3 – ORGANIZAÇÃO MÓDULO 4 – COORDENAÇÃO

112

1 - A COORDENAÇÃO

A coordenação define como a organização deve harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho. Enquanto a estrutura divide o trabalho e diferencia as partes, a coordenação integra e dá consistência ao todo.

Quanto maior a diferenciação das partes organizacionais, mais heterogênea é a estrutura da empresa e tanto maior a necessidade de coordenar as diferentes partes para obter um funcionamento coeso, harmônico e sinérgico.

Sem coordenação os empregados e os departamentos perdem a visão de seus papéis dentro da organização e são tentados a realizar seus próprios interesses, normalmente às expensas dos objetivos organizacionais.



Coordenação é o processo de integrar as atividades de pessoas e unidades de trabalho para realizar com eficácia os objetivos da organização.

Princípio segundo o qual as diferenças dos estilos de trabalho, inclusive as de orientação e de

estrutura, podem complicar a coordenação das atividades de uma organização. Sem coordenação, os empregados e os departamentos perdem a visão de seus papéis dentro da organização e são tentados a realizar seus próprios interesses, normalmente às expensas dos objetivos organizacionais.

113

O fracasso em alcançar uma coordenação adequada muitas vezes se manifesta com sintomas tais como:

- perda de controle;
- conflito excessivo;
- divisão de autoridade e de competência;
- responsabilidades negligenciadas.

Por outro lado, quando se alcança uma coordenação eficiente, passa-se num importante teste, como Mary Parker Follet observou:

"Parece-me que o primeiro teste de administração de empresas a ser aplicado a uma organização industrial é o de observar se essa organização possui todas as suas partes coordenadas, movendo-se juntas nas suas atividades mais intimamente interligadas, de tal modo que, com esse inter-relacionamento, ela consiga ser uma unidade eficiente..."

114

A necessidade de coordenação depende da natureza das tarefas, dos requisitos de comunicação para executá-las e do grau de interdependência entre as várias unidades que as realizam. É melhor proporcionar um alto grau de coordenação quando as tarefas exigem articulação de diversas pessoas ou podem se beneficiar do fluxo de informações entre as unidades.

Maior grau de coordenação será benéfico para trabalhos não rotineiros e imprevisíveis, cujos fatores ambientais estejam mudando e para trabalhos em que haja alta interdependência entre tarefas. Por exemplo, se uma unidade não puder atuar sem receber informações ou componentes de outra unidade. Um alto nível de coordenação também é necessário em organizações que estabelecem objetivos de alto desempenho.

115

A) Eficácia da coordenação

Ironicamente, quanto mais as organizações necessitam de coordenação eficiente, mais é difícil consegui-la. Isso é especialmente verdadeiro quando as tarefas são muito especializadas. Lawrence e Lorsch observaram que a divisão do trabalho envolve mais do que deveres individuais - como administrar um armazém ou escrever um anúncio. Ela também influencia a maneira como os empregados percebem a organização e o papel que representam dentro dela, bem como o modo como os indivíduos se relacionam entre si.



116

b) Diferenciação

As diferenças - que Lawrence e Lorsch chamam de **diferenciação** - podem complicar as tarefas de coordenar com eficácia as atividades profissionais.

Lawrence e Lorsch identificaram os seguintes tipos de diferenciação:

- unidades de trabalho diferentes tendem a desenvolver sua própria ideia sobre os objetivos da organização e de como alcançá-lo;
- frequentemente as unidades diferem em sua orientação temporal;
- a orientação temporal afeta um terceiro tipo de diferenciação: os estilos interpessoais;
- unidades podem diferir em termos de formalidade.

A diferenciação encoraja o conflito entre os indivíduos e entre as unidades organizacionais. Vários membros da organização apresentam seus pontos de vista, discutem abertamente sobre eles e em geral são ouvidos. Nesse sentido, eles forçam os administradores a considerar as necessidades e os conhecimentos específicos de cada departamento quando existem problemas. Conflitos resolvidos construtivamente são saudáveis para as operações da organização.

Por exemplo, os contadores podem ver o controle de custos como o mais importante para o sucesso da organização, ao passo que o marketing deseja produtos mais variados e melhoria de qualidade.

Os problemas da produção, por exemplo, costumam representar crises que devem ser enfrentadas imediatamente, ao passo que a unidade de pesquisa e desenvolvimento deve se preocupar com problemas que levarão anos para serem resolvidos.

A unidade de produção, por exemplo, que em geral precisa tomar decisões rápidas, pode facilitar comunicações mais ríspidas e respostas mais precisas; a de P&D pode favorecer comunicação mais tranquila, que encoraje o brainstorming e a consideração de muitas alternativas.

A produção pode ter padrões restritos e explícitos de desempenho, ao passo que a unidade de pessoal pode ter padrões mais genéricos e informais.

117

c) Integração

No lugar do termo coordenação, Lawrence e Lorsch usam integração para designar o grau em que os membros de vários departamentos trabalham juntos de modo unificado. Os departamentos devem cooperar entre si, e suas tarefas devem ser integradas quando necessário, sem reduzir as diferenças que contribuem para a realização das tarefas. Pode ser útil para a organização o departamento de vendas prestar orientação sobre anúncios aos artistas gráficos que irão produzi-los; porém, se o pessoal de vendas se perceber como auxiliar do departamento de publicidade, serão prejudicados tanto o funcionamento das vendas quanto o da publicidade.

A divisão de trabalho e a especialização ajudam a organização a usar seus recursos com mais eficiência, mesmo que isso aumente o trabalho de coordenação dos administradores.

O grau em que os empregados de vários departamentos trabalham juntos de modo unificado, sem reduzir a diferenciação.

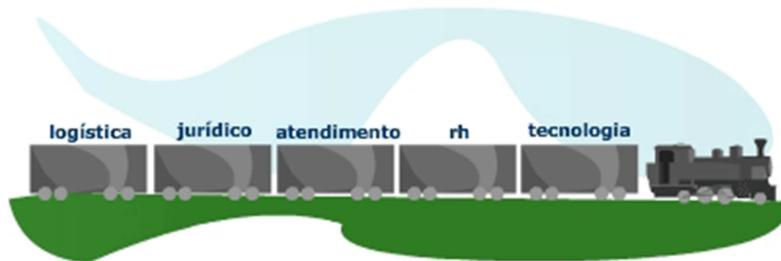
118

2 - COORDENAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

Dividir uma organização em departamentos dá origem ao problema da coordenação. Assim como um time de futebol não é um número de indivíduos, cada um dos quais com uma especialidade, uma organização não é um conjunto de departamentos independentes com seus objetivos específicos. Em ambas as situações, há um objetivo comum a ser perseguido.

As organizações eficazes necessitam atender dois requisitos diferentes e, por vezes, conflitantes: a especialização e a coordenação. Para que exista um desempenho bem-sucedido, as organizações necessitam fazer uma coordenação efetiva das contribuições de cada um dos departamentos específicos.

Embora as dificuldades organizacionais possam surgir por diversos motivos, parece que a maneira com que as tarefas e as responsabilidades atribuídas aos diversos departamentos são entrelaçadas numa realização unificada é uma das principais fontes de problemas. Mesmo quando as empresas satisfazem suas necessidades de especialização, elas precisam diagnosticar e satisfazer as necessidades de coordenação interdepartamental.



119

Os departamentos devem formar um todo de atividades intimamente unidas e bem ajustadas, formando uma unidade de trabalho. Mas esse ideal é ilusório porque as circunstâncias variam. Uma obtenção momentânea dessa unidade dinâmica é desfeita por uma alteração de mercado, de pessoal, de produtos, de serviços, de tecnologia, de condições econômicas, ou de práticas administrativas, devendo ser buscada uma nova integração dos esforços.

A coordenação interdepartamental deve levar em conta as seguintes questões:

- Onde e em que grau ela é necessária?
- Quais são os mecanismos disponíveis?
- Quais mecanismos utilizar em cada situação?

120

A) Onde

A coordenação necessária para promover a integração de contribuições de uma organização depende de dois fatores: a interdependência departamental e os resultados efetivados por tal interdependência. Considere, por exemplo, o caso de uma padaria que produz milhares de pães e outros produtos todos os dias, para fornecimento a uma grande área metropolitana. Um dos requisitos críticos para o sucesso da padaria é que ela produza a quantidade certa de pão, independentemente de mudanças na demanda, seja de natureza diária, mensal ou sazonal. Se for fabricado pão demais haverá prejuízo, uma vez que ele estraga. Se a produção for muito pequena, a empresa deixa de realizar parte da oportunidade de lucro.

Para a padaria, portanto, existe um elo chave na sua cadeia de interdependência que une as unidades de produção e de vendas. O sistema de trabalho exige uma colaboração íntima entre essas duas unidades. O sucesso econômico depende de coordenar com rigor a produção com a demanda estimada das vendas. Assim, a organização deve ser concebida com a intenção de assegurar que Vendas e Produção cooperem e consigam essa combinação.



121

B) Em que grau

Os estudos sobre coordenação inadequada sugerem que é mais fácil reconhecer sua falta, posteriormente, do que recomendar, de antemão, o grau exato em que ela será necessária. Os sintomas da falta de coordenação incluem: perda de controle, excesso de conflitos, conflitos de autoridade e de competência, responsabilidades negligenciadas. Infelizmente, os gerentes envolvidos nesses casos verificam o problema não por meio de um raciocínio lógico, mas por meio de tentativas e erros.

No entanto, existe uma indicação importante para se achar o grau de coordenação necessário: o nível de incerteza existente na tarefa compartilhada pelos departamentos. Quanto maior a incerteza da tarefa, maior o volume de informações que precisam ser processadas entre os que decidem durante a execução da tarefa para alcançar um determinado nível de desempenho.

Por exemplo, para desenvolver a produção de um projeto sob encomenda, é necessário que o gerente do projeto analise as várias operações com o gerente da unidade de produção. Pode-se até criar um grupo especial de contato para tratar das comunicações durante o processo de fabricação.

122

Por outro lado, num sistema de produção em massa, no qual a fabricação de milhões de peças, simples e iguais, pode ser totalmente planejada e completada sem alterações no processo de produção, há muito mais certeza. Por isso, tal sistema precisa de menor volume de informação para realizar a tarefa. Entre esses extremos de certeza e total incerteza, existem graus que podem exigir: nenhum esforço especial de coordenação; criação de cargos e unidades articuladoras; utilização de estruturas especiais, como a matricial.

Existe um conjunto de mecanismos para facilitar os diversos graus de troca de informação entre os departamentos conforme a necessidade maior ou menor de coordenação.

Para Joan Woodward: "A produção unitária requer um sistema de comunicação que reúna as pessoas em uma base operacional diária; mas, na produção em massa, tal sistema poderia reduzir a eficiência".

123

C) Mecanismos de coordenação

Mecanismos de coordenação são meios de integração e de entrosamento entre as partes da organização. Pesquisas confirmaram que o uso de tais mecanismos varia com o grau de incerteza da tarefa. As empresas tendem a confiar principalmente em técnicas burocráticas, tipificadas nos mecanismos relacionados com regras, planos, canais verticais, nos quais a tarefa é relativamente certa. À medida que a tarefa se torna mais incerta, as empresas tendem a utilizar dispositivos tais como: reuniões improvisadas e programadas, papéis de articulação e estrutura matricial. Às vezes, há uma progressão, por tentativa e erro, entre esses mecanismos até o uso extremo da estrutura matricial.

A comunicação é a chave para a coordenação eficaz. Ela depende diretamente da aquisição, transmissão e processamento de informações. Quanto maior variabilidade e incerteza com relação às tarefas a serem coordenadas, maior será a necessidade de informação. Por isso, é útil pensar na coordenação essencialmente como um trabalho de processamento de informações.

Existem três maneiras de se chegar a uma coordenação eficaz:

- utilizando as técnicas básicas de administração;
- aumentando o potencial de coordenação;
- reduzindo a necessidade de coordenação.

124

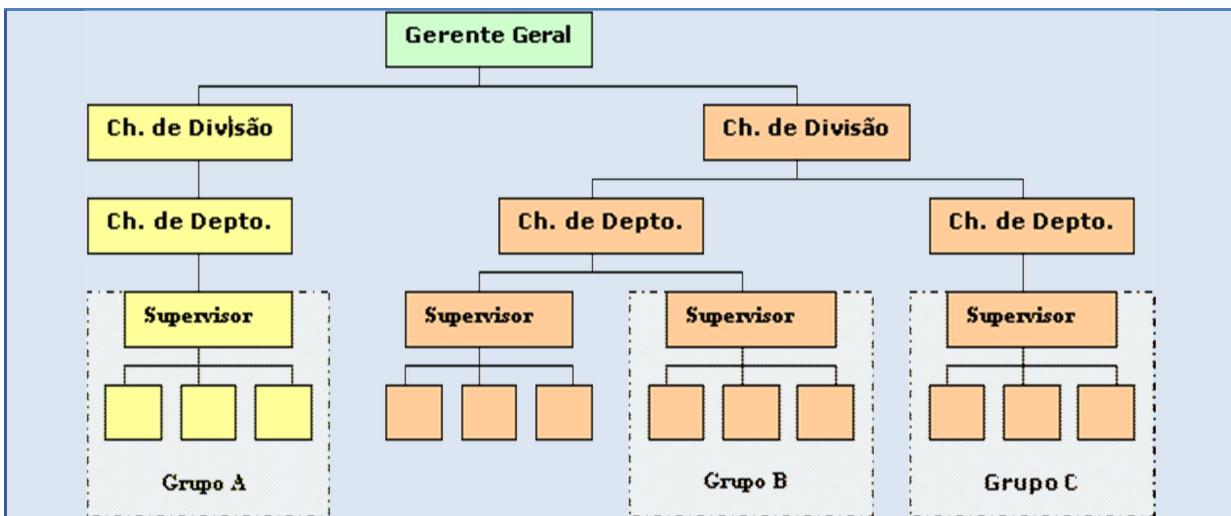
Utilizando as técnicas básicas de administração

Exigências relativamente modestas de coordenação podem em geral ser atendidas por meio de mecanismos básicos de administração. Um desses mecanismos é a hierarquia ou cadeia de comando, que especifica os relacionamentos entre membros e unidades, dessa forma, facilitando o fluxo de informação.

Outra ferramenta útil é o conjunto de regras e procedimentos elaborados de forma a permitir que os empregados enfrentem rapidamente e independentemente tarefas rotineiras de coordenação. Além disso, a coordenação de planos estratégicos e operacionais pode ser alcançada, assegurando-se de que todas as unidades trabalhem em direção aos mesmos objetivos genéricos.

Fundamentalmente, refere-se à autoridade formal, ou seja, ao papel das chefias diretas na organização. Os clássicos popularizaram expressões: **unidade de comando** (um subordinado deve ter um único superior), **cadeia escalar** (a linha direta de comando vem do principal executivo até os trabalhadores, passando pelos sucessivos superiores e seus subordinados) e **amplitude de controle** (o número de subordinados que prestam contas a um único superior).

O conceito refere-se a um conjunto interligado e contínuo de relacionamentos de comunicação que se estendem de cima para baixo na organização. Cada nível, a começar de baixo, responde perante um superior. Por meio da responsabilização de cada pessoa perante o superior, a cadeia de comando opera de modo a induzir a coordenação entre os níveis.



Uma total aderência à cadeia de comando significaria que os problemas e conflitos interdepartamentais não poderiam ser resolvidos até que um superior comum fosse atingido. Por exemplo, na organização indicada na figura acima, um problema entre os grupos A e B não seria resolvido até que se chegasse ao nível do gerente geral.

Do mesmo modo, um problema entre os grupos B e C só seria resolvido pelo chefe de divisão. O senso de "proporção" proposto por Fayol significa que a cadeia de comando pode ser uma boa ideia, mas pode tornar-se ineficiente, ou mesmo uma tolice, em questões de pequena importância.

Tendo bastante prática em lidar com problemas, é provável que a empresa desenvolva vários processos padronizados e normalize soluções. Os gerentes e os empregados podem recorrer às normas para decisões rotineiras.

125

Aumentando o potencial de coordenação

À medida que as várias unidades se tornam mais interdependentes ou se expandem em tamanho ou função, mais informações são necessárias para se atingir os objetivos organizacionais. Assim, o potencial de coordenação tem de ser aumentado. Se as técnicas básicas de administração forem insuficientes, pode-se recorrer a sistemas de informação verticais ou utilizar relacionamentos laterais.

Quando o número de contatos entre departamentos aumenta dramaticamente, pode-se criar uma ligação permanente entre os eles. Diz-se que essa ligação deve representar um papel de cruzamento de fronteira. Os funcionários que fazem, com eficácia, o cruzamento de fronteira compreendem as carências de suas próprias unidades, bem como as responsabilidades e as preocupações das outras unidades. Pode-se dizer, por exemplo, que os membros dos departamentos de engenharia e de *marketing* praticamente falam línguas diferentes. O empregado que faz com eficácia o **cruzamento**

de fronteira é capaz de traduzir a linguagem do departamento de *marketing* orientada para o consumidor - para a linguagem da engenharia - orientada para o produto - e vice-versa.

Um sistema de informação vertical transmite dados para cima e para baixo por meio dos níveis da organização. A comunicação pode ocorrer dentro ou fora da cadeia de comando. Os Sistemas de Informações Gerenciais - SIG podem ser criados para coletar e disponibilizar informações relevantes sobre cada departamento, bem como alimentar os bancos de dados que juntam informações de muitos departamentos e expandem a informação disponível para o planejamento, a coordenação e o controle da organização.

Os relacionamentos laterais atravessam a cadeia de comando, permitindo que a informação seja trocada e as decisões sejam tomadas no nível em que existe a informação necessária. Há vários tipos de relacionamentos laterais. Entre os exemplos, estão alguns comitês, papéis de ligação e de integração. O mais simples é o contato direto entre os indivíduos que devem enfrentar a mesma situação e o mesmo problema. O contato direto evita a necessidade de levar problemas para cima na cadeia de comando.

126

Os **comitês** e os **grupos de trabalho** costumam ser eficazes para reunir a especialização de diversos empregados e canalizar seus esforços na direção de um objetivo comum. Os comitês são organizados formalmente em grupos, com membros e chefia nomeados e com reuniões programadas regularmente. Geralmente, duram muito tempo e fazem parte permanente da estrutura da organização. Lidam com problemas recorrentes.

Os grupos de trabalho, ou forças-tarefas, são formados para tratar de problemas especiais. Cada uma das unidades envolvidas no problema contribui com um ou mais membros. Resolvido o problema, desfaz-se o grupo de trabalho.

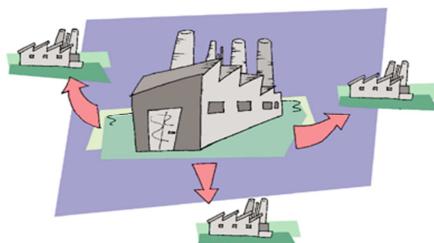
Os papéis de integração são estabelecidos quando um produto, um serviço ou um projeto específico abrange vários departamentos e requer coordenação e atenção contínua por parte de uma pessoa que não pertença aos departamentos em questão. Os integradores agem como diplomatas, falando as linguagens de cada departamento ou grupo. Mantêm-se neutros quando os grupos se exaltam e tentam equilibrar as diferenças de poder entre os departamentos.

Os **papéis de ligação gerencial** podem ser requisitados quando o papel de integração não puder coordenar com eficácia uma tarefa em particular. Um gerente de ligação tem autoridade formal sobre todas as unidades envolvidas num projeto. Essa autoridade frequentemente toma a forma de controle sobre os orçamentos de todas as unidades para assegurar que elas trabalhem juntas na direção do objetivo da organização.

127

Reducindo a necessidade de coordenação

Quando a necessidade de coordenação é tão grande que os métodos administrativos tornam-se ineficazes, a melhor abordagem pode ser reduzir a necessidade de coordenação, criando folgas de recursos ou unidades independentes.



A folga de recursos dá às unidades margem de segurança para atender às necessidades umas das outras. Suponha que a Mercedes preveja que irá vender 10.000 carros em uma determinada região dos EUA durante um período de três meses a partir de janeiro. O fabricante pode estabelecer uma cota de produção de 12.000 carros, para o caso de a demanda ser maior do que a prevista, e o prazo de produção para outubro do ano anterior, assim terá uma margem de segurança de três meses, caso surjam dificuldades na produção ou transporte.

Outro modo de reduzir as necessidades de coordenação é criar unidades independentes, que possam realizar internamente todos os aspectos necessários a uma determinada tarefa. Uma empresa pode formar uma unidade independente que projete, fabrique e venda determinado produto, eliminando assim a necessidade de consultas contínuas aos departamentos centrais de engenharia, fabricação e *marketing*.

A Apple usou essa técnica com o Macintosh, formando uma unidade inteiramente nova para projetar e produzir a máquina. De modo semelhante, a GM criou uma nova unidade para produzir o Saturn, um carro que deveria competir com os japoneses. Novos acordos coletivos de trabalho foram negociados, novas agências de publicidade contratadas, e construídas fábricas completamente novas em Seattle, longe das montadoras tradicionais em Detroit.

128

Escolhendo os mecanismos de coordenação adequados

A consideração fundamental ao selecionar a abordagem ótima para a coordenação é equilibrar a capacidade de coordenar com a necessidade de coordenação. Isto é, combinar a quantidade de informações que a organização precisa para realizar suas operações com o volume de informação que ela é capaz de processar. Se a necessidade for maior do que a capacidade, ela deve escolher entre:

- aumentar o seu potencial de coordenação (por meio da melhoria do seu desempenho na aplicação das técnicas básicas de administração, da introdução ou expansão dos sistemas de informações verticais e relacionamentos laterais, ou ambos);
- reduzir a necessidade de coordenação (alocando recursos com folgas apropriadas ou criando unidades independentes).

À medida que cresce a capacidade de processamento de informação, crescem também a complexidade e os custos da organização.

129

Ao escolher mecanismos de coordenação adequados, deve-se reconhecer que as capacidades de coordenação organizacional estão melhorando rapidamente por causa dos sistemas eletrônicos de processamento de informação, que são simples, facilmente disponíveis e cada vez mais baratos. Até mesmo para pequenas organizações, é prático e barato comprar sistemas de informática que reduzam os pontos de estrangulamento no processamento de informações e que possam crescer e mudar junto com a organização e com suas necessidades.

A evidência faz lembrar de que, para a coordenação organizacional, assim como para todos os outros aspectos da atividade administrativa, não existe uma única e melhor maneira de uso universal. Em vez disso, a melhor maneira parece depender das características da situação. Para a coordenação entre as tarefas compartilhadas pelos departamentos, o atributo chave para o qual ela deve ser adaptada é o grau de incerteza existente no trabalho a ser feito.



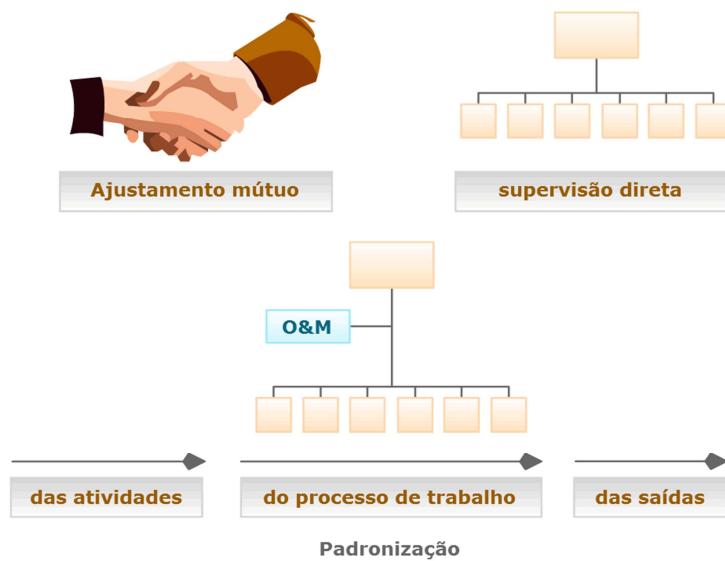
130

3 - COORDENAÇÃO OPERACIONAL

Henry Mintzberg, no livro *Criando Organizações Eficazes*, dá importante contribuição para a análise dos mecanismos de coordenação no nível operacional. A partir de um estudo das estruturas em vigor, Mintzberg propõe cinco mecanismos que podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas operações:

- ajustamento mútuo;
- supervisão direta;
- padronização dos processos de trabalho;
- padronização das saídas;
- padronização das habilidades dos trabalhadores.

Esses seriam os elementos mais fundamentais da estrutura, a cola que mantém as organizações unidas.



Os processos são padronizados quando a execução do trabalho é especificada e programada normalmente pelo pessoal de Organizações e Métodos - O&M. Um exemplo são as instruções de montagem que acompanham brinquedos. Nelas o fabricante concretiza e padroniza o trabalho do pai: "pegue uma chave de fenda Philips, junte as peças AX e BX, coloque o parafuso de 2 polegadas no orifício e aperte..."

A padronização pode ser levada a efeito para grandes extensões da organização ou apenas para um simples recheio de tortas, como observa Mintzberg: "o confeiteiro mergulhava uma concha no recipiente com recheio, literalmente enchendo-a milhares de vezes todos dias, e esvaziado seu conteúdo nas massas de torta que vinham em uma mesa giratória, sem se importar se o recheio era de cerejas, morangos ou maçãs."

A coordenação desse trabalho era cumprida por quem estivesse designado para aquela mesa giratória. Naturalmente, outros padrões de trabalho deixam mais espaço para manobras. Por exemplo, o responsável por compras pode ser obrigado a solicitar pelo menos três propostas para as aquisições acima de \$ 10.000, mas, por outro lado, tem liberdade de fazer o serviço como achar melhor.

131

O ajustamento mútuo ocorre quando a coordenação do trabalho é feita pelo processo simples da comunicação informal. Neste caso, o controle do trabalho permanece nas mãos dos próprios operadores. O ajustamento mútuo é naturalmente utilizado nas organizações muito simples - por exemplo, dois remadores numa canoa ou poucas pessoas num artesanato de cerâmicas.

Todavia, paradoxalmente, é, também, empregado em casos mais complexos, como na organização incumbida de colocar pela primeira vez um homem na lua. A atividade exige uma divisão do trabalho incrivelmente elaborada, com milhares de especialistas, fazendo todos os tipos de atividades específicas. No início, porém, nenhum está seguro do que deve ser feito. O conhecimento necessário se desenvolve na proporção em que o trabalho vai se desenrolando.

Assim, em última análise, apesar do uso de outros mecanismos de coordenação, o sucesso do empreendimento depende, preliminarmente, da habilidade dos especialistas se adaptarem entre si no decurso de suas rotas sem mapas.

132

A supervisão direta ocorre quando o crescimento da organização supera a fase mais simples - além de cinco ou seis operários trabalhando num artesanato de cerâmica, começa a surgir a necessidade de uma coordenação profissional. A supervisão direta consegue a coordenação por meio de uma pessoa assumindo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. Com isso, uma única mente coordena várias mãos, como no caso do marcador do ritmo das remadas da canoa de guerra.

Considere a estrutura de um time de futebol e veja como a divisão do trabalho é bem determinada. Onze jogadores são diferenciados pelo que devem fazer, pela posição no campo, e ainda pelas exigências físicas. O magro e rápido centroavante permanece na linha de ataque enquanto o forte e pesado zagueiro fica bloqueando o ataque adversário. O ajustamento mútuo não é suficiente para coordenar o trabalho e, assim, um líder, o capitão do time, é chamado a fim de coordenar o trabalho dos outros jogadores em campo, sob a chefia do técnico.

133

O trabalho também pode ser coordenado sem o ajustamento mútuo e a supervisão direta, isto é, ele pode ser padronizado. A coordenação é arquitetada antecipadamente, obtida na prancheta, como se diz, antes de o trabalho ser feito. Os operários da linha de montagem de automóveis e os cirurgiões na sala de operações não se preocupam com a coordenação de suas tarefas com as dos colegas, pois sabem exatamente o que deles é esperado e prosseguem de acordo com essa expectativa. As três formas básicas utilizadas pelas organizações incluem padronizar: (1) os processos de trabalho em si mesmos; (2) a saída desses processos de trabalho; (3) as suas entradas, isto é, as habilidades e conhecimentos das pessoas que os executam. Todos três tipos de padronização podem ser projetados

para que se alcance os resultados predeterminados.

134

As saídas são padronizadas quando o resultado do trabalho é especificado. Por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho esperado. Não é dito aos motoristas das frotas de táxi como devem dirigir nem quais caminhos seguir, são apenas informados do local aonde devem levar o dinheiro no final do dia. Não é dito ao oleiro como preparar o barro, mas somente em montes de dois quilos. Com as saídas padronizadas, a coordenação entre as tarefas fica predeterminada, como em uma oficina encadernadora de livros, onde é sabido que as páginas impressas devem encaixar-se perfeitamente nas capas recebidas de outro lugar.

135

A padronização das habilidades é empregada quando não é possível padronizar nem o trabalho nem os seus resultados. A solução é padronizar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados que vêm trabalhar, e não o trabalho em si ou os seus resultados.

As habilidades e os conhecimentos são padronizados quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado. Normalmente, o trabalhador é treinado antes mesmo de ser admitido na organização. A cerâmica pode雇用ceramistas vindos da escola profissional, tal qual hospitais admitem médicos. Essas organizações baseiam-se diretamente em trabalhadores já prontos pelos programas profissionalizantes, bem como para as bases da coordenação.

No trabalho, os operadores são vistos como atuando de forma autônoma, tal qual o bom ator no palco parece estar improvisando. Na verdade, todos eles decoraram bem seus papéis. Dessa forma, a padronização de habilidades consegue indiretamente o que a padronização dos processos de trabalho ou dos seus resultados faz diretamente, isto é, controla e coordena as atividades. Quando o anestesista e o cirurgião se encontram na sala de operações, para remover um apêndice, têm pouca necessidade de se comunicar, porque, em virtude de seu treinamento, sabem exatamente o que um espera do outro. Suas habilidades padronizadas se encarregam da coordenação.

136

Esses cinco mecanismos de coordenação também parecem seguir certa ordem. À proporção que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios necessários para facilitar a coordenação parecem mudar, do ajustamento mútuo inicial para a supervisão direta, e desta para a padronização. Inicialmente, para a padronização dos processos de trabalho, ou das saídas, depois das habilidades, revertendo finalmente para o ajustamento mútuo inicial.

Uma pessoa trabalhando sozinha não tem necessidade de nenhum desses mecanismos - a coordenação tem lugar apenas na sua mente. A situação muda quando uma segunda pessoa é adicionada, pois agora

a coordenação depende de duas mentes que precisam comunicar-se para ajustar-se. Geralmente, indivíduos trabalhando lado a lado, em pequenos grupos, adaptam-se informalmente uns aos outros, e o ajustamento mútuo se torna a maneira mais favorável para a coordenação. No entanto, à proporção que o grupo cresce, torna-se menos capaz de se autocoordenar, surgindo a necessidade de uma liderança formal.

O controle do trabalho do grupo passa então a um único indivíduo, retornando a uma só mente, que agora orienta todos os outros. Com isso, a supervisão direta torna-se o mecanismo de coordenação indicado.

137

Quando o trabalho fica ainda mais complexo, exigindo grande número de pessoas, ocorre mais uma transição, na busca da padronização. Enquanto as tarefas são simples e rotinizadas, a organização é tentada a depender apenas da padronização dos processos.

No entanto, com o surgimento de operações mais complexas, a padronização dos processos começa a tornar-se inviável, obrigando a organização a voltar-se para a padronização das saídas, que especifica os resultados do trabalho, deixando a escolha do processo para o executante.

No caso de operações muito complexas, as saídas muitas vezes também não podem ser padronizadas e, com isso, a organização procura fixar-se, quando possível, na padronização das habilidades do trabalhador. Entretanto, caso as tarefas diversificadas da organização comprovem ser impossível a padronização, ela pode ser obrigada a retornar todo o ciclo, dando preferência para o mais simples, porém, o mais adaptável mecanismo de coordenação - o ajustamento mútuo.

138

Sob condições específicas, a organização dará preferência a um dado mecanismo de coordenação em relação aos demais. Ela sugere também que os cinco são, de certa forma, substituíveis, ou seja, a organização pode trocar um pelo outro.

Na realidade, a maioria adota um misto de todos os cinco. Uma boa dose de supervisão direta e de ajustamento mútuo será sempre exigida, não importando o grau de padronização. Mesmo nas fábricas mais automatizadas e padronizadas, as máquinas quebram, os empregados ficam desmotivados e as programações têm de ser mudadas na última hora. Então, os supervisores têm de intervir e os trabalhadores devem ser autorizados a resolver problemas inesperados de forma inovadora e criativa.



139

RESUMO

O esforço de coordenação serve para evitar a dispersão provocada pela divisão do trabalho, que fragmenta as grandes tarefas em partes menores, permitindo a especialização de pessoas e de unidades.

Ironicamente, quanto mais as organizações necessitam de coordenação eficiente, mas difícil é conseguirla. Isso é especialmente verdadeiro quando as tarefas são muito especializadas, e as diferenças entre as unidades influenciam a maneira como os empregados percebem a organização e o papel que representam dentro da mesma, bem como o modo como se relacionam.

Essas diferenças podem complicar as tarefas de coordenar com eficácia as atividades profissionais. Quanto maior a **diferenciação**, maior deve ser o esforço de **integração** para que os membros dos vários departamentos trabalhem de modo unificado. Os departamentos devem cooperar, e suas tarefas devem ser integradas sem reduzir as diferenças que contribuem para a realização das tarefas.

A coordenação interdepartamental é necessária, pois ela contribui de forma definitiva para a interdependência departamental e os resultados efetivados por essa interdependência.

A falta de coordenação traz consequências graves, tais como: perda de controle, excesso de conflitos, conflitos de autoridade e de competência, responsabilidades negligenciadas e baixo desempenho. Infelizmente, não há um meio seguro de calcular o grau de coordenação necessário. Porém, pode-se afirmar que ele depende do nível de incerteza existente na tarefa a ser coordenada.

Deve-se buscar o equilíbrio entre a capacidade de coordenar com a necessidade de coordenação. Isto é, combinar a quantidade de informações que a organização precisa para realizar suas operações com o volume de informação que ela é capaz de processar. Se a necessidade for maior do que a capacidade, ela deve escolher entre:

- aumentar o seu potencial de coordenação;
- reduzir a necessidade de coordenação.

A análise dos mecanismos de coordenação no nível operacional, realizada por Mintzberg, a partir de um estudo das estruturas em vigor, propõe cinco mecanismos básicos: ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização dos processos de trabalho; padronização das saídas; padronização das habilidades dos trabalhadores.