

RESUMO

Esta pesquisa investiga a questão da evolução das configurações organizacionais. As mudanças ocorridas no ambiente competitivo brasileiro nos últimos anos levaram muitas empresas a buscar novos modelos de organização e gestão. Tal movimento pode representar uma superação, ou alternativamente uma evolução, do paradigma taylorista-fordista em direção a formatos mais *orgânicos*. Este projeto compreende uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e uma pesquisa exploratória de campo, envolvendo organizações locais. São discutidos padrões genéricos de mudança e tendências, estabelecendo-se proposições a serem avaliadas em trabalho posterior.

PALAVRAS-CHAVE

Transformação organizacional; Arquitetura organizacional; Modelo de gestão; Organizações pós-industriais.

ABSTRACT

This research investigates the question of evolution of the organizational forms. Due to changes in the Brazilian competitive environment during the last years, many firms developed and implemented new organizational models and new management models. These changes may have overcome, or alternatively represent an evolution, of the fordist-taylorist paradigm and the emergence of organic configurations. This project comprehends a literature survey and a field exploratory research with local companies. General patterns and trends are discussed. Propositions to be evaluated in a future study are also proposed.

KEY WORDS

Organizational transformation; Organizational architecture; Management model; Post-industrial organizations.

SUMÁRIO

I.	Introdução	6
1.	Justificativas.....	9
2.	Objetivos	10
3.	Metodologia	10
3.1.	Pesquisa bibliográfica.....	11
3.2.	Pesquisa de campo.....	12
3.3.	Análise e conclusão	16
4.	Estrutura do trabalho	16
II.	Introdução à questão das configurações organizacionais.....	17
1.	Gênese das configurações	17
1.1.	A visão “clássica”	18
1.2.	Ambiente institucional e estrutura formal	20
1.3.	Quatro imperativos para as configurações.....	24
1.4.	Co-evolução: uma perspectiva dinâmica.....	27
1.5.	Configurações, improvisação e jazz.....	34
2.	Tipologias.....	37
2.1.	Tipologia de Mintzberg.....	37
2.2.	Tipologia de Morgan	39
3.	Transições e configurações emergentes	42

3.1. Transições	42
3.2. Quebra de fronteiras e organizações virtuais.....	47
3.3. Novas formas de representação.....	51
4. Polifonia acadêmica.....	52
4.1. A visão tecnocêntrica de George P. Huber.....	53
4.2. A visão sociológica de Wolf V. Heydebrand	54
4.3. A perspectiva histórica de Stewart R. Clegg.....	58
4.4. A discussão na academia brasileira.....	62
III. Contexto brasileiro	66
1. Particularidades brasileiras e <i>hibridismo</i>	68
2. Evolução do contexto	71
3. Notícias do teatro de operações	73
3.1. Primeiro nível: mudanças intra-organizacionais.....	73
3.2. Segundo nível: mudanças organizacionais	74
3.3. Terceiro nível: mudanças na <i>ecologia empresarial</i>	76
IV. Pesquisa de campo.....	79
1. Resultados	79
1.1. Empresas participantes	79
1.2. Mudanças ocorridas.....	87
2. Análise	94

V.	Evolução dos tipos ideais.....	98
1.	Configurações burocráticas.....	98
2.	Configurações orgânicas.....	99
3.	Configurações de simbolismo intensivo.....	100
4.	Esboço de uma genealogia.....	102
VI.	Conclusão.....	103
1.	Síntese.....	103
2.	Comentários finais.....	104
VII.	Referências e bibliografia complementar.....	107
VIII.	Anexos.....	119
1.	Roteiro das entrevistas.....	120
2.	Questionário.....	121

NOVAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS: PESQUISA EXPLORATÓRIA EMPÍRICA SOBRE ORGANIZAÇÕES LOCAIS*

Thomaz Wood Jr.¹

I. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa investiga a questão da evolução das configurações organizacionais.

Arquitetura organizacional constitui tema clássico e de grande relevância para acadêmicos e executivos. De fato, publicações acadêmicas, assim como em revistas mais orientadas para o público executivo, um volume representativo de trabalhos tem tratado do assunto.

As abordagens variam de forma considerável em termos de enfoque e nível de análise, compreendendo: teorias gerais sobre o projeto estrutural (e.g. Nadler e Tushman, 1997; 1999; Mintzberg, 1983), propostas de novos formatos organizacionais e interorganizacionais (Werbach, 2000; Dess et alii, 1995; Grandori e Soda, 1995); governança de redes organizacionais (Jones, Hesterly e Borgatti, 1997); estudo da influência das pressões institucionais e outros fatores sobre a configuração organizacional (Greenwood e Hinings, 1996; Miller, 1987), e funcionamento de times auto-gerenciados em corporações multinacionais (Kirkman e Shapiro, 1997).

* O NPP agradece à aluna que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Célia A. S. M. Barth.

¹ O autor gostaria de registrar seus agradecimentos a Célia Barth, pelo apoio no levantamento bibliográfico e na pesquisa de campo, e a Ana Paula Paes de Paula, pelos comentários sobre uma versão preliminar.

Os últimos quinze anos podem ser caracterizados como um período de grandes transformações organizacionais. Um grande número de autores vem observando que o contexto de desenvolvimento econômico atual é caracterizado por grande dinamismo, alta complexidade e considerável interdependência entre os atores econômicos e sociais (por exemplo: Huber, 1984; Heydebrand, 1989; Harvey, 1993).

Adicionalmente, é preciso considerar o caráter interativo do processo. Esses novos formatos organizacionais representam tanto uma resposta ao meio, como também atuam como geradores — ou catalisadores — de mudanças no próprio meio.

Um ponto de partida para a análise das novas configurações organizacionais é o livro clássico de Charles Perrow (1986 [1972]) "Complex organizations: A critical essay". Segundo o autor, à época em que escreveu o livro, todas as organizações complexas dos Estados Unidos eram burocracias. Isto não significava que estas organizações fossem perfeitamente adaptadas ao ambiente. Os problemas advinham de duas fontes: primeiro, do próprio ambiente interno e externo, cuja imprevisibilidade e racionalidade limitada impediam o modelo de atingir o ideal burocrático; segundo, quanto mais perto deste ideal se chegava, mais a organização se defrontava com a rigidez e a perda de flexibilidade.

Costuma-se afirmar que novos formatos organizacionais surgem como resposta a mudanças ambientais, a partir dos limites e contradições do modelo burocrático. O momento de transição pelo qual as empresas vem passando tem um ponto de partida comum, a superação ou flexibilização do modelo burocrático, e uma multiplicidade de pontos de chegada. Não se pode mais falar de *one best way*, de uma estrutura ideal, mas de uma variedade de novas formas, que vão desde a simples flexibilização do modelo tradicional até arquiteturas significativamente diferentes (ver tipologias de Mintzberg, 1983 e Morgan, 1989).

Esses novos formatos são usualmente denominados pós-burocráticos, pós-industriais ou pós-modernos. É importante notar que estes termos não partilham exatamente o mesmo sentido e apresentam problemas derivados da liberdade com que cada autor os emprega. O conceito de organização pós-burocrática refere-se, mais apropriadamente, à flexibilização do modelo burocrático weberiano.

O conceito de organização pós-industrial aparece geralmente ligado ao crescimento do setor terciário da economia. O conceito de organização pós-moderna é o mais complexo do três, sendo empregado com significados os mais variados, nem sempre significando uma ruptura com os fundamentos da racionalidade instrumental weberiana.

No Brasil, as mudanças ocorridas no ambiente competitivo levaram muitas empresas a buscar novos modelos de organização e gestão. Tal movimento, pode-se tomar como hipótese, representa uma superação, ou alternativamente uma evolução, do paradigma *taylorista-fordista* em direção a formatos mais *orgânicos*.

Uma das grandes questões que parece ocupar pesquisadores, inclusive no Brasil, é a seguinte:

- existirão realmente organizações que possam ser qualificadas como pós-burocráticas, pós-industriais ou pós-modernas?

Se adotarmos a literatura gerencialista ou os livros de *pop management* como referência, a resposta será com certeza sim. Porém, além desta linha de superfície, percebe-se que diferentes autores de diferentes correntes conceituam de forma distinta a questão, produzindo conseqüentemente respostas divergentes.

1. JUSTIFICATIVAS

As justificativas para a realização desta pesquisa em contexto brasileiro podem ser sumariadas em três pontos:

- *primeiro*, pela relevância e interesse pelo tema, tanto entre executivos e consultores como entre pesquisadores;
- *segundo*, pela existência de interessantes experiências locais, ainda não adequadamente estudadas e avaliadas;
- *terceiro*, pela necessidade de atualizar permanentemente o conhecimento sobre o tema, que se caracteriza por constante evolução.

Como alertam alguns autores, enquanto no teatro de operações as organizações vão se adequando com maior ou menor sucesso às novas condições ambientais, no mundo acadêmico as reflexões parecem não acompanhar as mudanças. Em um editorial de “Organizational Science”, por exemplo, Daft e Lewin (1993: 1) chamam a atenção dos leitores para esta questão:

“... quando contemplamos as mudanças cataclísmicas ocorrendo no ambiente das organizações, e conforme observamos a revolução organizacional varrendo um setor industrial após o outro, fica perfeitamente claro que a gestão das organizações está sofrendo uma mudança de paradigma. A corrente dominante de pesquisa sobre organizações não parece estar sofrendo uma mudança paralela de paradigma. Estamos preocupados porque a teoria organizacional corre o risco de ficar isolada e tornar-se irrelevante...”

Desde o alerta feito por estes autores um volume representativo de trabalho, das mais diversas correntes foi publicado sobre o tema, do gerencialismo característico da Harvard Business Review ao *mainstream* representado pela Academy of

Management. Ainda assim, muitas dimensões e aspectos permanecem ainda abertos a pesquisas.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste é identificar tendências genéricas de mudanças em termos de modelos de gestão e organização e estabelecer proposições a serem testadas em trabalho posterior.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- explorar um quadro teórico multifacetado, a partir de um levantamento de referências nas publicações acadêmicas;
- investigar o fenômeno em organizações locais, por meio de entrevistas e questionários.

3. METODOLOGIA

Este trabalho constitui pesquisa exploratória e empírica. Exploratória porque avança sobre um terreno que mudou muito no Brasil, permanecendo aberto a novos desenvolvimentos práticos e teóricos. Empírica porque utiliza utilizando casos reais como fonte de conhecimento e enriquecimento da teoria.

A pesquisa foi executada em três etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e análise e conclusão.

3.1. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica compreendeu o levantamento, junto à mídia de negócios e a publicações acadêmicas, de informações sobre a questão estudada. A tabela a seguir mostra as fontes principais.

Tabela 1

Fontes para a Pesquisa Bibliográfica

Revistas e jornais de negócios	Revistas acadêmicas (científicas)	Revistas acadêmicas (de divulgação)
<ul style="list-style-type: none"> • The Economist • BusinessWeek • CartaCapital • Exame • IstoÉ Dinheiro • Gazeta Mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative Science Quarterly • Academy of Management Review • Organization Studies • Journal of Management Studies • Organization Science • Revista de Administração de Empresas • Revista de Administração - USP • Revista de Administração Contemporânea 	<ul style="list-style-type: none"> • Harvard Business Review • Academy of Management Executive • Sloan Management Review

Foi também utilizada a base de dados Proquest/ABI e foram consultados os anais dos seguintes eventos: ENANPAD e SIMPOI.

O período pesquisado foi 1998 a 2000, com exceção dos artigos acadêmicos, para os quais se tomou um período mais longo, com a finalidade de incluir material de comprovada relevância para o conhecimento no campo.

3.2. Pesquisa de campo

A pesquisa de campo compreendeu entrevistas com executivos de primeira linha de empresas locais.

Logo no início do trabalho, optou-se por acessar as mesmas empresas que haviam participado de uma pesquisa anterior, também financiada pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações (Wood, 1999a).

Tal opção apresentou a considerável vantagem de permitir uma análise histórica, pois as duas pesquisas foram feitas com dois anos de intervalo. Além disso, havia outras vantagens secundárias: acesso facilitado às fontes e relação de confiança com os entrevistados.

A preparação da lista original de organizações obedeceu aos seguintes critérios:

- ter representantes de diferentes setores (industrial, serviços etc.);
- incluir organizações que tenham passado por processos de mudança, como fusões, aquisições, reestruturações, re-direcionamento estratégico, terceirização em grande escala etc.;
- conter organizações com as quais o pesquisador tenha acesso facilitado.

As entrevistas da primeira pesquisa foram realizadas por um auxiliar de pesquisa com dois a seis representantes de cada organização: equipe de direção e média gerência. No trabalho atual, foram entrevistados dois profissionais de cada organização. Estes dois profissionais pertenciam ao grupo de entrevistados da primeira pesquisa.

A pesquisa foi realizada em organizações dos mais diferentes ramos de atividade, com configurações organizacionais as mais diversas.

Dentro destas organizações, foram escolhidas *unidades coerentes de análise*: grupos que mantivessem vínculos de coordenação e interação e que tivessem objetivos comuns.

Como mencionado, os critérios para escolha das organizações foram variedade e acesso. O primeiro critério foi desdobrado nos seguintes itens:

- o setor de atuação: a indústria ou setor econômico ao qual a organização pertence;
- o porte relativo, considerado em termos de volume de negócios e/ou número de funcionários, comparando-se com concorrentes diretos;
- a origem do capital, identificada como brasileira ou estrangeira;
- o tipo de organização: nacional, familiar, multinacional ou estatal;
- o grau de internacionalização, considerado em função da presença dos produtos e serviços em outros países;
- o grau de estruturação da tarefa, ou – quanto o modelo organizacional está fundamentado em princípios rígidos de divisão de tarefas, especialização e padronização;
- classificação no *continuum* organização burocrática – organização pós-burocrática², considerando-se apenas estas duas posições extremas e uma posição intermediária. Exceção foi feita no caso da classificação de Fashion, um pequeno agrupamento caracterizado pela informalidade na comunicação.

² Ao longo de todo este relatório, o termo “organização pós-burocrática” é utilizado no sentido de caracterizar uma flexibilização do modelo burocrático, e não necessariamente um rompimento com a racionalidade instrumental que lhe é característica. Tal discussão será retomada mais a frente no texto.

O quadro a seguir mostra a diversidade da amostra, a partir da classificação da organização segundo cada um dos critérios. É importante notar que a classificação baseia-se exclusivamente na percepção do pesquisador e tem, portanto, caráter apenas ilustrativo.

Quadro 1

Características das Organizações Participantes

	Consult	Fashion	Autopartes	Eurobanco	Novolar	Nacional
setor de atuação	consultoria	mídia impressa	autopeças	bancário	construção civil	cultura e lazer
porte relativo	grande	pequeno/médio	médio	grande	grande	grande
origem do capital	estrangeira	brasileira	brasileira	estrangeira	brasileira	brasileira
tipo de organização	multinacional	nacional familiar	multinacional familiar	multinacional	nacional familiar	nacional estatal
grau de internacionalização	médio/alto	médio/alto	alto	alto	baixo	baixo/médio
grau de estruturação	médio	baixo	alto	alto	baixo/médio	alto
classificação no continuum	pós-burocrática	[informal]	intermediária	intermediária	pós-burocrática	burocrática

As entrevistas foram semi-estruturadas, utilizando-se um questionário com escala tipo Lickert e um questionário com questões abertas. Ambos encontram-se em anexo no final do relatório.

A pesquisa de campo foi definida como um estudo de casos, no qual: *primeiro*, cada caso é tratado isoladamente; e *segundo*, os casos são tratados em conjunto e, as observações resultantes dão origem a conclusões e proposições.

A seguir é apresentada uma lista das organizações participantes nas duas fases. Apenas uma organização do grupo original não participou da segunda fase. A razão da não participação foi a troca de pessoas entre o grupo original de entrevistados, o

que inviabilizou o acesso ao mínimo de dois profissionais que pudessem atender o pesquisador.

Os nomes são fictícios. Foram omitidos para proteger a identidade das organizações e garantir o anonimato dos respondentes.

Consult: é uma empresa de consultoria e auditoria internacional, uma das maiores do mundo. Participou da pesquisa um dos núcleos de consultoria. É importante observar que entre a primeira e a segunda pesquisa a empresa passou por um processo de fusão com outra grande empresa de auditoria e consultoria e preparava-se para um processo de cisão entre as áreas de auditoria e consultoria.

Fashion: é a redação de uma conhecida revista de moda feminina, parte de um grupo editorial que também publica revistas de decoração e negócios.

Autopartes: é uma tradicional empresa familiar brasileira do ramo de autopeças. Participou da pesquisa a maior unidade estratégica de negócios da empresa.

Eurobanco: é um banco europeu presente há cerca de setenta anos no Brasil. Participou da pesquisa a função recursos humanos, uma das áreas corporativas da empresa. É importante observar que entre a primeira e a segunda pesquisa, a empresa passou por um processo de aquisição, que mudou acentuadamente seu perfil e foco de atuação.

Novolar: é uma empresa brasileira da área de construção civil, uma empresa jovem com uma história de sucesso e crescimento acelerado.

Nacional: é uma tradicional orquestra brasileira.

3.3. Análise e conclusão

Nesta última etapa do processo, o material coletado foi organizado na forma de relatório. Verificou-se mais uma vez a coerência do conteúdo, o encadeamento lógico de idéias e se a amplitude e profundidade eram adequadas.

É conveniente observar que o valor de uma pesquisa qualitativa reside especialmente na interpretação dos dados coletados. Esta atividade requer sistematização, tanto quanto criatividade e habilidade para lidar com dados contraditórios. Isto inclui: trabalhar com ambigüidades e contradições, explorar *relações invisíveis* e procurar a compreensão de motivos básicos. É preciso entender o que foi dito e interpretar porque foi dito. É também preciso entender o que não foi dito e interpretar porque não foi dito. Neste processo é fundamental olhar criticamente as estratégias, os métodos e os resultados.

4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O restante deste relatório está estruturado da seguinte forma:

- no capítulo II é feita uma introdução teórica ao tema tratado, com a apresentação de diferentes abordagens teóricas;
- no capítulo III trata-se do contexto brasileiro, abordando-se suas particularidades e a questão do *hibridismo*;
- no capítulo IV são apresentados os resultados e a análise dos resultados da pesquisa de campo;
- no capítulo V propõe-se o esboço de uma tipologia de tipos ideais para a *ecologia empresarial brasileira*;

- no capítulo VI é apresentada uma síntese do trabalho e comentários finais.

II. INTRODUÇÃO À QUESTÃO DAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo, é feita uma revisão bibliográfica do tema tratado, apresentando-se diferentes abordagens. A primeira seção aborda a questão da gênese das configurações. A seguinte questão norteou a pesquisa: de onde surgem os novos formatos organizacionais? A segunda seção mostra duas tipologias – de Henry Mintzberg e Gareth Morgan –, comentando-se suas semelhanças e dessemelhanças. A terceira seção trata de tendências emergentes, quebra de fronteiras e novas representações. A quarta seção reproduz discussões sobre o tema na academia anglo-saxônica e brasileira.

1. GÊNESE DAS CONFIGURAÇÕES

Nesta seção vamos tratar dos fatores determinam a adoção de determinadas configurações. Tomaremos aqui alguns trabalhos significativos da evolução do tema. Não se trata, é conveniente notar, de desenvolver uma genealogia, o que se situaria além dos objetivos deste trabalho, porém de situar historicamente o tema. Tomaremos, portanto, os seguintes trabalhos:

- (1) “Predicting and understanding organization structure” (Child, 1973), exemplo clássico de estudo quantitativo sobre a estrutura das grandes burocracias;
- (2) “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony” (Meyer e Rowan, 1977), que explora o imperativo ambiental, os processos de institucionalização e seu impacto sobre a estrutura organizacional;

- (3) “The genesis of configuration” (Miller, 1987), que, com base em literatura gerada principalmente nos anos oitenta – e que portanto reflete mudanças substantivas nas práticas e teorias de gestão – amplia o foco para novos determinantes da configuração;
- (4) “The coevolution of new organizational forms” (Lewin, Long e Carrol, 1999) e “Where do new organizational forms come from? Management Logics as a source of coevolution” (Dijksterhuis, Van den Bosch e Volberda, 1999), que trazem os conceitos de co-evolução e lógica gerencial, enriquecendo o debate sobre configurações organizacionais;
- (5) “Organizational redesign as improvisation” (Weick, 1993) e “Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure” (Hatch, 1999), que sublinham a natureza fluida e dinâmica das organizações e propõe uma nova linguagem para se pensar a questão da estrutura organizacional.

1.1. A visão “clássica”

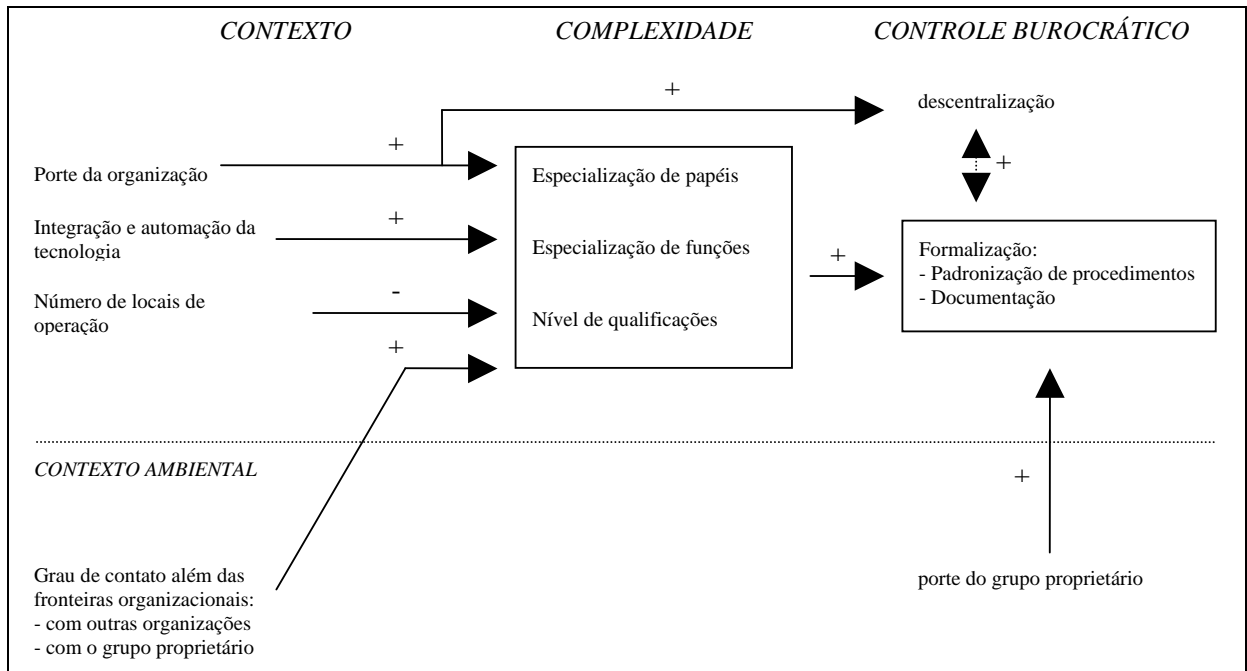
Retomemos a questão: o que leva as organizações a adotarem determinados formatos ou configurações? Segundo a visão “clássica”, de forma geral a estrutura organizacional pode ser prevista a partir de variáveis como porte, tecnologia e número de unidades operacionais.

Em estudo sobre o tema, Child (1973) examina a variável porte como fator de previsão da estrutura organizacional. O estudo conclui que, embora o perfil geral de estruturas de organizações formais possa ser previsto com adequado grau de confiança pelo porte, outras variáveis também devem ser consideradas.

A solução mais adequada ocorre quando se distingue complexidade das demais variáveis relacionadas ao controle burocrático – grau de formalização e de centralização. Enquanto fatores como porte, tecnologia, localização e variáveis ambientais tem impacto sobre a complexidade, o grau de complexidade ele mesmo tem uma relação mais direta com a formalização que o porte. Adicionalmente, conclui-se que a complexidade não pode ser bem entendida ou prevista sem referência a economias de escala e que não é estatisticamente demonstrável que o porte seja um determinante da formalização.

Na conclusão, Child assinala os limites do estudo e admite que o termo estrutura ainda é (era) muito vago e que novos estudos seriam necessários para melhor compreender seus fatores e relações internas.

É conveniente observar que o pressuposto usual (à época) que grandes empresas organizações complexas eram burocracias foi confirmado entre as oitenta e duas empresas britânicas que participaram da pesquisa. O diagrama a seguir sumariza os resultados do estudo e procura trazer um pouco de clareza às intrincadas conclusões do trabalho.

Diagrama 1**Estrutura Organizacional: Sumário das Relações Sugeridas pelo Estudo**

Fonte: Child (1973: 184)

1.2. Ambiente institucional e estrutura formal

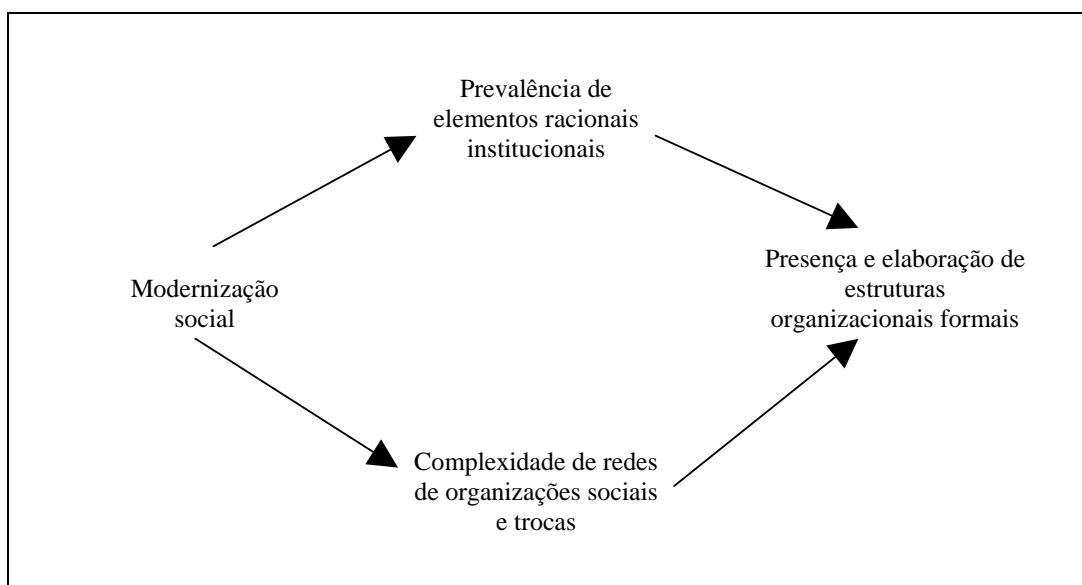
No final dos anos setenta, o imperativo ambiental era visto com variável de destaque. O trabalho teórico de Meyer e Rowan (1977), representativo desta visão, parte do pressuposto que, nas sociedades modernas, as estruturas organizacionais formais surgem em ambientes caracterizados pelo alto grau de institucionalização.

O processo de institucionalização compreende a *elevação* de práticas à categoria de regras para a ação social. Assim, as organizações sofrem fortes pressões para adotar e incorporar certas práticas e procedimentos previamente definidos e validados. O impacto é considerável: estas regras definem novas situações organizacionais, redefinem as situações existentes e estipulam como lidar racionalmente com cada uma delas.

Porém, ocorre que muitas organizações adotam estas práticas e procedimentos de forma cerimonial, motivadas por incongruências de vários tipos (ver diagrama a seguir).

Diagrama 2

As Origens e Elaboração de Estruturas de Organizações Formais



Fonte: Meyer e Rowan (1977: 345)

Estrutura formal é definida por Meyer e Rowan como uma matriz (*blueprint*), que contém uma descrição da organização, incluindo: lista de unidades, departamentos, posições e programas. Tais elementos são relacionados por metas, objetivos e políticas que dão forma a um modelo que explica como e para que as atividades são desenvolvidas. Como frisam os autores, o funcionamento e o caráter das modernas burocracias repousam sobre a impessoalidade destes elementos estruturais.

Segundo Weber, no contexto do capitalismo monopolista a estrutura formal passou a ser considerada como a mais efetiva para coordenar o trabalho em organizações complexas. Isto se deve a dois motivos: garantir resposta às demandas ambientais e controlar o comportamento dos funcionários. Durante muito tempo, assumiu-se que o mercado privilegia as organizações capazes de se aproximarem do ideal de racionalidade: mais complexas as redes e o ambiente empresarial, maior a necessidade de desenvolver as estruturas formais.

Porém, a hipótese segundo a qual as organizações funcionam de acordo com suas matrizes de controle talvez seja irrealista. Em primeiro lugar, por que ocorrem inconsistências entre as demandas por eficiência e os esforços de conformação a normas institucionais. Em segundo lugar, pela dificuldade de lidar com pressões de diferentes fontes e com conteúdos eventualmente conflitantes. Assim, estruturas formais que adotam mitos institucionalizados são diferentes de estruturas que buscam puramente a eficiência. Outro tipo de conflito ocorre por que regras institucionalizadas são frequentemente genéricas e difíceis de transpor para situações técnicas específicas.

Ainda segundo Meyer e Rowan, existem quatro soluções parciais para as inconsistências: primeiro, resistir aos requisitos cerimoniais, o que traz riscos pela dificuldade de transmitir consistência e confiança; segundo, cortando relações externas, outra estratégia com riscos consideráveis, pois limita a capacidade de ligar com o meio; terceiro, reconhecer cinicamente que a estrutura é inconsistente com os

requisitos externos, o que pode prejudicar a legitimidade da organização; e quarto, prometer reformas, reconhecendo a ilegitimidade da situação atual.

Desta forma, as estruturas formais racionalizadas surgem em dois contextos: a partir das demandas por coordenação e controle de atividades pelas redes relacionais e pela influência do contexto institucionalizado.

O processo de adequação *isomórfica* da organização com seu ambiente têm conseqüências importantes: primeiro, faz com que a organização adote funções e componentes por que são legítimos institucionalmente, e não por razões de eficiência interna; e segundo, leva a organização a adotar critérios externos de avaliação sobre elementos estruturais internos, eventualmente inibindo visões mais críticas.

Por outro lado, a adoção de normas e regras externas reduz a turbulência e mantém a estabilidade. O isomorfismo institucional contribui para o sucesso da organização, entre outros motivos, por que promove o comprometimento dos atores externos, provoca o sincronismo entre formas de avaliação interna e externa, protege a organização de ter sua conduta questionada, e, criando legitimidade, melhora o acesso a recursos.

Portanto, os mitos e atos cerimoniais têm uma importante função de legitimar a organização perante seus funcionários, grupos de poder, consumidores e o Estado, demonstrando sua adequação. Para Meyer e Rowan, o processo de institucionalização é inexorável e positivo, sendo eventuais incongruências plenamente compensadas pela *adequação ao meio*.

Para a questão dos antagonismos entre busca da eficiência e busca da adequação institucional não há resposta simples. Porém, pode-se afirmar que a solução mais adequada é manter a organização num estado de ligações frouxas (*loosely coupled*).

Segundo Meyer e Rowan, mais altamente institucionalizado o ambiente, mais tempo e energia as elites organizacionais devotam ao gerenciamento da imagem e status. Internamente, mais tempo os gerentes devotam à articulação das estruturas e relacionamentos internos num nível abstrato ou ritual.

1.3. Quatro imperativos para as configurações

Miller (1987) denomina imperativos às forças que restringem a variedade organizacional e dão origem a um número discreto de configurações. Segundo o autor, são quatro os imperativos principais: ambiente, estrutura, liderança e estratégia (ver quadro a seguir).

Quadro 2

Visão Geral dos Quatro Imperativos

Imperativos				
	Ambiente	Estrutura	Liderança	Estratégia
<i>Modelo teórico ou paradigma</i>	Teoria da contingência Ecologia populacional Economia industrial	Dependência de recursos Teoria das Burocracias	Teoria da personalidade Literatura sobre psicodinâmica	Diretrizes de negócios Planejamento estratégico
<i>Fonte de influência</i>	Desafios ambientais Competição Tecnologia	Restrições estruturais e padrões de interação	Motivos, metas, fantasias, neuroses e talentos do presidente	Conceitos normativos de estratégia, planos e competências distintas
<i>Temas e elementos</i>	Adaptação da estrutura e estratégia ao ambiente e tecnologia	Controle do ambiente da tarefa por meio da estrutura Foco interno Cooptação do ambiente	Estratégia, estrutura e ambiente refletem a personalidade do presidente	Estratégias e planos explícitos Vantagem competitiva Seleção de mercados
<i>Condições de aplicação</i>	Ambiente incerto e dinâmico Muita competição Pequeno porte	Barreiras à entrada Ambiente estável Grande porte Proteção comercial, patentes e monopólios	Poder e propriedade centralizados Fase de nascimento no ciclo de vida Pequeno porte	Compromisso com a estratégia Mudanças radicais
<i>Tipos ilustrativos</i>	Empresa orgânica	Máquina burocrática e adhocracia	Organizações paranóicas e obsessivas	Conglomerados
<i>Natureza da mudança na configuração</i>	Adaptação responsiva ao ambiente Mudança rápida, incremental	Isolamento e resistência à adaptação ou revoluções como resposta a crises	Aderência a uma orientação básica que resiste a dissolução até a saída do presidente	Mudança pró-ativa que busca oportunidades

Adaptado de: Miller (1987: 687)

Os proponentes do **ambiente** como imperativo da configuração argumentam que as organizações devem conformar-se aos seus ambientes (e.g. Burns e Stalker, 1961 e Lawrence e Lorsch, 1967). Entende-se por ambiente os diversos fatores e entidades que determinam que modos de estrutura e estratégia são possíveis, tais como: perfil dos consumidores, natureza e grau da competição e tecnologia de operação. Empresas que se desviam das normas ditadas pelo ambiente tendem a ter desempenhos fracos ou serem eliminadas, como advogam os ecologistas organizacionais (e. g. Hannan e Freeman, 1977). Por seu lado, economistas industriais como Porter (1980), procuram demonstrar como o poder de barganha dos fornecedores e clientes, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos, entre outros fatores, limitam as possibilidades estratégicas. Por exemplo, se o ambiente é instável, as organizações tendem a adotar modelos mais orgânicos, com alta capacidade de adaptação a mudanças e alto nível de flexibilidade. O imperativo do ambiente é mais propriamente aplicado quando as empresas são pequenas em relação aos competidores. O ímpeto para as mudanças vem do ambiente.

Os proponentes da **estrutura** como imperativo geralmente tem as raízes de seu trabalho na obra clássica de Max Weber (e. g. Merton, 1940, *apud* Miller, 1987; March e Simon, 1958; Crozier, 1964). Para Weber, a hierarquia e a existência de regras, procedimentos e autoridade gerencial profissional aumentam a eficiência. Seus seguidores ressaltam que a estrutura influencia a estratégia, a cultura e os processos de tomada de decisão, ao mesmo tempo em que limita a adaptação ao meio ambiente. Neste caso, o ímpeto para mudança vem de dentro da organização. De fato, burocracias tendem a mudar pouco. Sob o imperativo da estrutura, procura-se reduzir a incerteza a um mínimo, enquanto se persegue o maior grau possível de confiabilidade e reprodutibilidade.

Os proponentes da **liderança** como imperativo para a configuração organizacional geralmente se situam na fronteira de estudos organizacionais com a psicologia. Tais pesquisadores (e. g. Kets de Vries e Miller, 1984, 1987) ressaltam a presença e o impacto dos líderes na formulação estratégica, na formação cultural e na estrutura

organizacional. A influência destes líderes – empreendedores ou executivos-chefes – tende a ser maior no caso de empresas de pequeno porte. Tal condição pode ser viável em situações nas quais o líder conhece o suficiente para tomar as decisões mais relevantes e existe adequação razoável entre as competências do líder e aquelas que a empresa necessita.

Os proponentes da **estratégia** como imperativo advogam que a estrutura segue a estratégia (e.g. Chandler, 1962, *apud* Miller, 1987; Porter, 1980). Este imperativo, como alguns dos anteriores, admite uma grande variedade de soluções estruturais, porém todas derivadas do direcionamento estratégico da empresa, que deve ser claramente formulado, desdobrado e implementado.

Embora a configuração de uma dada organização possa ser influenciada por todos estes imperativos, a tese defendida por Miller (1987) é que um deles será predominante num dado momento.

Organizações mudam dentro de um mesmo imperativo, porém segundo os pressupostos daquele imperativo: assim, burocracias tendem a se tornar ainda mais burocráticas e empresas orgânicas tendem a ser cada vez mais flexíveis e adaptáveis.

Por outro lado, principalmente em momentos de transição, uma configuração poderá ser o produto de vários imperativos, o que poderá dificultar a identificação daquele preponderante.

1.4. Co-evolução: uma perspectiva dinâmica

A perspectiva da co-evolução ambiente-organização deriva das visões que propõem o imperativo ambiental, e de idéias tomadas da ecologia populacional e da economia industrial, notadamente os estudos de estratégia. Esta perspectiva considera as

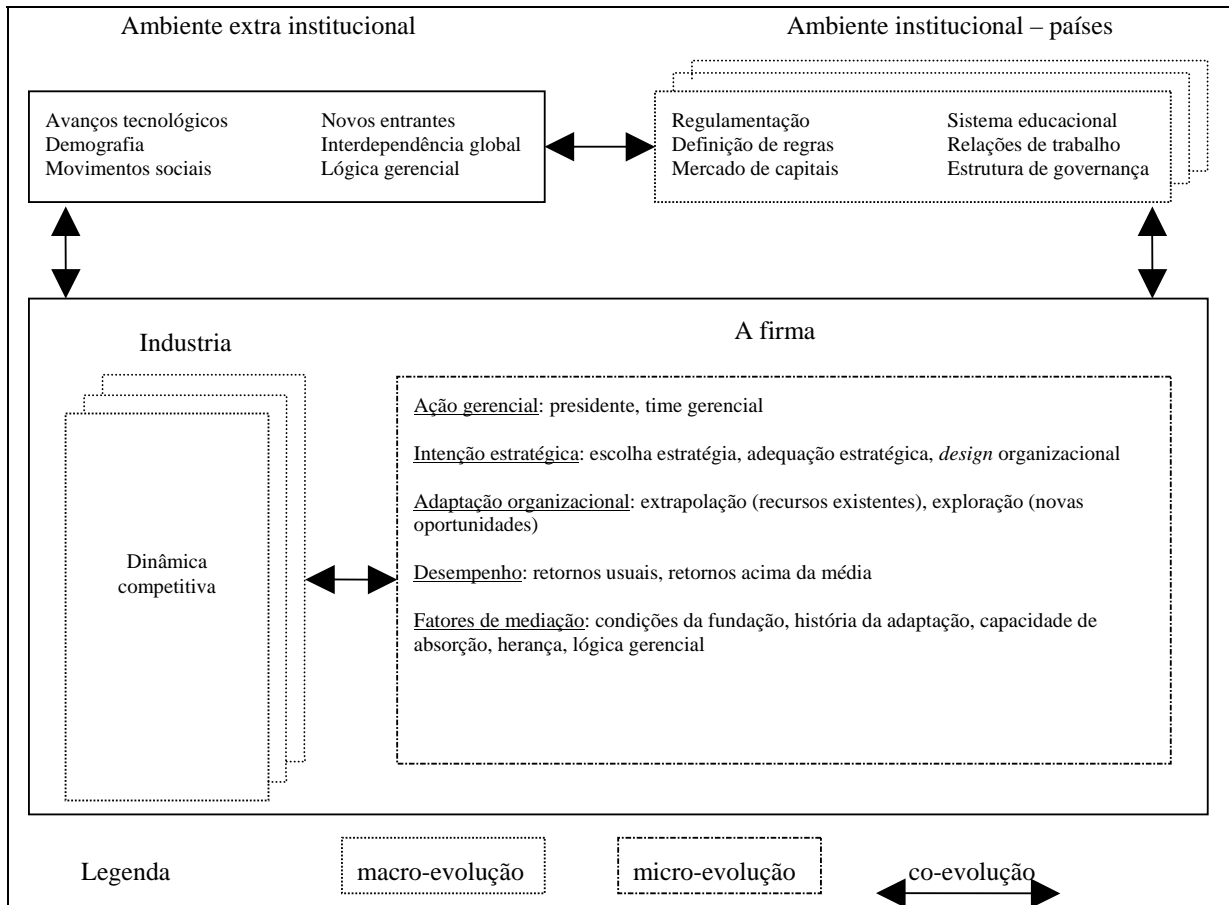
organizações, suas respectivas populações (organizacionais) e ambientes como resultados interdependentes da ação gerencial, influências institucionais e mudanças extra-institucionais.

Lewin, Long e Carrol (1999), por exemplo, advogam que as adaptações estratégicas e organizacionais co-evoluem com mudanças no ambiente – em termos de dinâmica competitiva, tecnologia e transformações institucionais – e que novos formatos organizacionais podem sofrer mutação e emergir da população existente.

O diagrama a seguir ilustra o conceito de co-evolução, sugerindo as seguintes possibilidades de aplicação para esta perspectiva: primeiro, o estudo de como as organizações mudam ao longo do tempo; segundo, a investigação da interação mútua entre diferentes níveis (organizacional, populacional e ambiental); terceiro, a compreensão de efeitos secundários destas interações; e quarto, a avaliação de fatores que restringem ou impedem processos adaptativos. A sobrevivência da organização no longo prazo depende da administração destes processos adaptativos.

Diagrama 3

A Co-evolução da Firma, Sua Indústria e Ambiente



Fonte: Lewin, Long e Carrol, 1999: 537

Lewin, Long e Carrol, trabalhando a partir dos conceitos de March (1991), propõem que a criação de riqueza vem de três processos: exploração de recursos e possibilidades conhecidas (*exploitation*), exploração de novas oportunidades (*exploration*) e legado.

A exploração de possibilidades e recursos conhecidos envolve, por exemplo, melhorar a capacidade de produção e reduzir custos, representando uma orientação *para dentro* da organização. Seu grau de impacto é limitado. Por outro lado, a exploração de novas oportunidades pode proporcionar alternativas à organização para atingir patamares superiores de crescimento e desempenho. Ambas abordagens interferem no legado, que compreende fatores como inércia, competências centrais e porte.

Embora níveis maiores de exploração levem a níveis maiores de desempenho e geração de riqueza, os processos adaptativos do tipo *exploitation* costumam prevalecer sobre os processos adaptativos do tipo *exploration*. Isto ocorre em função da presença de fatores inerciais (Kelly e Amburgey, 1991) e à escassez de recursos.

Em períodos ou ambientes relativamente estáveis, organizações passam por processos adaptativos que tendem a consolidar os formatos dominantes existentes. Entretanto, períodos de turbulência e mudanças profundas têm forte impacto sobre a dinâmica empresarial, levando a procura por novos formatos (*exploration*). Nestes períodos, algumas organizações destacam-se, desenvolvendo formatos capazes de lidar com níveis mais altos de turbulência e complexidade (ver Brown e Eisenhardt, 1998; Prigogine e Stengers; 1984; 1991; Kiel, 1989). Quando um novo período de estabilidade se aproxima, os novos formatos que forem percebidos como bem sucedidos tendem a se institucionalizar, levando a um crescente isomorfismo entre as organizações.

É conveniente notar que a busca de novas formas adaptativas não inclui somente novos formatos ou estruturas organizacionais, mas também a busca eventual de configurações completamente distintas, compreendendo iniciativas de fusões, aquisições, reorganização da cadeia produtiva e investimentos em novos negócios.

Adicionalmente, em períodos de turbulência e aumento da taxa de busca de novas oportunidades, cresce a taxa geral de risco e, conseqüentemente, cresce a taxa de mortalidade.

Lewin, Long e Carrol (1999) assinalam a importante influência que as instituições políticas, os sistemas educacionais e as estruturas institucionais tem sobre os modelos de negócios. Tais condições afetam e legitimam sistemas de governança corporativa, formas de relacionamento com empregados e práticas e modelos gerenciais. O quadro a seguir traz uma comparação entre fatores institucionais e práticas gerenciais em três países desenvolvidos.

Determinadas formas de organização desenvolvem-se em determinadas condições históricas e sociais. Assim como a configuração burocrática surgiu com resposta às mudanças ocorridas no final do século XIX, novas configurações estão agora emergindo. Entre as forças por trás das mudanças atuais estão principalmente o aumento da interdependência entre atores econômicos (globalização ou mundialização) e a prevalência do capital financeiro. Isto não significa que as informações retratadas no quadro tenham sua validade comprometida, mas que todos os fatores institucionais e gerenciais anotados estão em constante processo de mudança, assim como a mútua influência de uns sobre os outros.

Quadro 3

Comparação de Fatores Institucionais e Práticas Gerenciais na Alemanha, Japão e Estados Unidos

	Alemanha	Japão	Estados Unidos
	Fatores institucionais		
<i>Papel do governo</i>	<ul style="list-style-type: none"> envolvimento extensivo ambiente regulatório detalhado 	<ul style="list-style-type: none"> política industrial direcionamento implícito do governo 	<ul style="list-style-type: none"> relativamente <i>laissez-faire</i>
<i>Regra da lei</i>	<ul style="list-style-type: none"> alto grau de desenvolvimento papel central para o governo e o parlamento 	<ul style="list-style-type: none"> mais geral direcionamento administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> altamente desenvolvido
<i>Estrutura do mercado de capitais</i>	<ul style="list-style-type: none"> restritiva bancos como investidores com foco no longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> muito restritiva mercado para desinvestimentos, fusões e aquisições limitado 	<ul style="list-style-type: none"> muito competitiva sofisticado, grande-escala, mercados de alta liquidez
<i>Cultura: individualismo / coletivismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> individualismo moderado e comunitarismo 	<ul style="list-style-type: none"> coletivismo 	<ul style="list-style-type: none"> individualismo
<i>Sistema educacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> centralizado uniforme sistema vocacional meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> centralizado e uniforme meritocracia determina nível de entrada em status sócio-econômico 	<ul style="list-style-type: none"> descentralizado e heterogêneo sem sistema vocacional
	Fatores gerenciais		
<i>Estrutura de governança</i>	<ul style="list-style-type: none"> comitês de supervisão compreendem empregados, sociedade e estado 	<ul style="list-style-type: none"> empresa gerenciada para empregados e acionistas participação acionária cruzada estável presença de um banco 	<ul style="list-style-type: none"> gerenciamento voltado para os acionistas comitê de direção responde aos acionistas
<i>Autoridade e controle</i>	<ul style="list-style-type: none"> hierarquia de cima para baixo 	<ul style="list-style-type: none"> de cima para baixo e de baixo para cima decisões baseadas em consenso 	<ul style="list-style-type: none"> propriedade diversificada hierarquia de cima para baixo decisões baseadas nos indivíduos
<i>Relacionamento com empregados</i>	<ul style="list-style-type: none"> compromissos de longo prazo demissões, <i>dow sizing</i> e questões salariais severamente reguladas 	<ul style="list-style-type: none"> empregos vitalícios contratação de novatos uso do mercado de trabalho interno 	<ul style="list-style-type: none"> relações “temporárias” uso do mercado de trabalho externo alta mobilidade interna e externa
<i>Paradigma estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> diversificação relacionada entradas e saídas de linhas de negócios pouco freqüentes orientação p/ longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> diversificação relativa orientação p/ longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> entradas e saídas de linhas de negócios orientação p/ curto prazo

Adaptado de: Lewin, Long e Carrol (1999: 543)

Explorando uma dimensão complementar à de Lewin, Long e Carrol (1999), Dijksterhuis, Van den Bosch e Volderba (1999) partem do pressuposto que apenas parte das diferenças dos formatos organizacionais pode ser explicado pelo ambiente. Estes autores sugerem uma perspectiva co-evolucionária que considera em conjunto as organizações, suas populações e seus ambientes, assim como o resultado comum das ações gerenciais, das influências institucionais e de fenômenos ambientais. Neste sentido, portanto, a co-evolução resulta da ação combinada da intenção gerencial e das condições ambientais.

A principal vantagem desta perspectiva em relação às discutidas anteriormente – Child, 1973; Meyer e Rowan, 1977; Miller, 1987 – é que ela rompe a visão estática, apresentando a questão da gênese das configurações como processo dinâmico e multidimensional.

De fato, Dijksterhuis, Van den Bosch e Volderba (1999: 570) consideram que a literatura existente apresenta lacunas importantes. Primeiro, muitos pesquisadores abordam a questão da configuração ou sob a ótica da empresa e seus condicionantes ou sob a ótica do ambiente e seus condicionantes. Faltam, portanto, abordagens que integrem os dois níveis e explorem as interações entre eles. Segundo, a visão dominante ainda parece ser da configuração como um ponto de chegada, e não como processo contínuo de adaptação.

Estes autores enfatizam particularmente o que chamam de *lógica gerencial*, definida como um conjunto de crenças e valores de alto nível que influenciam fortemente a prática e a teoria gerencial.

A *lógica gerencial clássica* relaciona-se à teoria da burocracia e aos conceitos de Weber, aos trabalhos de Taylor e às idéias de Henry Ford. Diz respeito especialmente à crença da existência de *one best way* para organizar e coordenar o trabalho. Dentro desta perspectiva, a racionalidade técnica é dominante e sua

instrumentalização deve garantir que determinadas ações produzam os resultados esperados e que os recursos sejam otimizados.

A *lógica gerencial moderna* representa uma evolução da precedente e recebe influências do contingencialismo, da Escola Sócio-técnica e da visão sistêmica. Dentro desta perspectiva, a racionalidade vem da adequação entre organização e ambiente e entre pessoas e sistemas técnicos.

Finalmente, a *lógica gerencial pós-industrial* parte de uma racionalidade diferente, segundo a qual as pessoas são encorajadas a refletir sobre seu trabalho e realizar ajustes. Enquanto o pressuposto da lógica gerencial moderna é uma diferenciação funcional crescente em termos de divisão do trabalho, linha e *staff*, níveis hierárquicos, e a função gerencial de controle torna-se fundamental, a tendência na lógica gerencial pós-industrial é a diluição das linhas de fronteira e a integração.

1.5. Configurações, improvisação e jazz

Até este ponto desta seção pudemos verificar como as perspectivas sobre configurações organizacionais têm evoluído. Com os autores que trataremos a seguir – Karl Weick e Mary Jo Hatch – pode-se afirmar que, embora talvez não haja uma ruptura de abordagem, trata-se de uma perspectiva provocativa e inovadora.

Weick (1993) contrapõe ao termo tradicional arquitetura organizacional o conceito de improvisação teatral. O primeiro termo associa a configuração organizacional a um objeto; o segundo termo associa a configuração organizacional a uma atividade contínua, sujeita a múltiplas leituras e interpretações. Na improvisação teatral, a coordenação ocorre a partir da visão comum que os atores partilham sobre o processo: o que está acontecendo no palco e seu significado.

A adoção desta *metáfora-raiz* leva Weick a examinar uma série de pressupostos sobre o projeto de configurações organizacionais, contrapondo a estes pressupostos outros pressupostos, alternativos. Vejamos alguns exemplos.

O *design* organizacional, sob a perspectiva da improvisação, é algo emergente e contínuo, afetado pela atenção e interpretação das pessoas. É algo de difícil controle, que muda constantemente sob a influência de pequenos movimentos e ações. Na prática, o *design* geralmente é orientado pelo passado e registra mudanças realizadas, porém não planejadas.

Para Weick, a imagem ideal para um *designer* é de um *bricoleur*. O termo francês *bricolage* significa usar os recursos e conhecimentos à mão para realizar uma tarefa ou missão. Numa *bricolage*, é comum que os recursos não sejam condizentes ou completamente adequados aos requisitos da tarefa. Por isso, é usual supor que o *bricoleur* é também um mestre dos materiais e um grande conhecedor de seus usos.

A visão do desenvolvimento do *design* organizacional como teatro de improvisação coloca também em cheque o pressuposto de homogeneidade, que implica na percepção do *design* como entidade monolítica. De fato, as organizações reais contem múltiplas estruturas, múltiplas culturas e coalizões em constante mutação.

A capacidade de adaptação a ambientes em constante mudança exige uma revisão contínua do *design*, um processo de tentativa e erro, fortemente baseado no aprendizado³. A transitoriedade do *design* organizacional é notável no caso das organizações virtuais (Davidow e Malone, 1993; Grenier e Metes, 1995; Hedberg e alii, 1997). Porém, o fenômeno não lhes é exclusivo. À medida que o ambiente de negócios se torna mais turbulento, estes arranjos tendem a acontecer mesmo em empresas não virtuais, que experimentam o processo de *virtualização* em diferentes

³ Um paradoxo envolvendo o *design* organizacional é que, uma vez implantado um excelente *design*, isto torna o *redesign* mais difícil.

intensidades. Desta forma, para a maioria das empresas, *designing* deve substituir *design*.

Numa abordagem próxima de Weick (1993), Hatch (1999) propõe o jazz como metáfora para as novas estruturas organizacionais. O ponto de partida desta autora é que a linguagem e a gramática correntes em estudos organizacionais já não é mais adequada a um mundo povoado por redes empresariais e organizações virtuais.

O aspecto central na metáfora do jazz é a improvisação ou, colocado em outros termos, o uso improvisado que este estilo musical faz da estrutura. Tem-se como consequência a substituição da questão “que estrutura adotar” pela questão “como usar a estrutura”.

No jazz, os músicos não explicitam a estrutura musical que permeia as canções. Aliás, eles evitam fazê-lo. Procuram interpretá-las da maneira mais frouxa possível, fazendo da ambigüidade um recurso para multiplicar as possibilidades interpretativas. Ou seja, a condição implícita das estruturas abre caminho para a criatividade, a inventividade e a improvisação. As várias práticas dentro de uma performance jazzística ocupam os espaços deixados pela estrutura, ao mesmo tempo em que a transformam (ver quadro). Assim, a continuidade proporcionada pela harmonia e pela batida nas mentes dos músicos permite descontinuidades na execução. Por outro lado, a estrutura do jazz tem qualidades emocionais que permitem aos músicos comunicarem-se com sua platéia além do plano intelectual.

Como seria uma estrutura organizacional inspirada no jazz? Segundo Hatch, ela seria caracterizada por três espaços vazios, a serem preenchidos. O primeiro elemento é a *ambigüidade*, entendida como possibilidade para inovar, criar e improvisar. O segundo elemento é a *emoção*, que implica em perceber a estrutura não como conjunto de regras, mas como processo relacional, interativo e comunicativo. O terceiro elemento seria a *temporiedade*, relacionada ao ritmo (*tempo*) e a relação entre passado, presente e futuro. O ritmo está intimamente

ligado a questão da coordenação: mudanças no ritmo trazem dificuldades de coordenação, na música como nas organizações. A relação entre passado, presente e futuro também é relevante: conforme as organizações evoluem, suas memórias são invocadas e constituem referências para decisões e ações.

Em suma, Hatch propõe uma nova linguagem e gramática, que se contrapõe a linguagem e gramática mais tradicionais e procura refletir o estado das coisas nas organizações contemporâneas.

Quadro 4

Paralelos entre o Jazz e o Vocabulário Emergente de Estudos Organizacionais

Jazz	Descrição	Vocabulário emergente
<i>soloing</i>	tomando a liderança	trabalho em equipe
<i>comping</i>	apoiando a liderança de outros	colaboração
<i>trading fours</i>	trocando entre liderança e apoio	
<i>listening</i>	abrindo espaço para idéias dos outros	<i>sense-making</i>
<i>responding</i>	respondendo e acomodando-se às idéias dos outros	processo estratégico
<i>groove and feel</i>	tensão emocional e relaxamento ressonância do som incorporado comunhão entre músicos e ouvintes	cultura e identidade organizacional

Fonte: Hatch (1999: 81)

2. TIPOLOGIAS

2.1. Tipologia de Mintzberg

“Structure in fives” (Mintzberg, 1983), um livro fundamental sobre *design* organizacional, é fruto da extensa e profunda pesquisa do autor e registra o estado

da arte sobre o tema. Mintzberg identifica cinco formatos organizacionais básicos: a estrutura simples, a máquina burocrática, a forma divisionalizada, a burocracia profissional e a adhocracia.

A **estrutura simples** é caracterizada pela falta de elaboração. A divisão de trabalho é praticamente inexistente, a hierarquia é mínima e os sistemas são pouco sofisticados. A estrutura simples é ágil e tem grande capacidade de resposta em função da informalidade, mas é pouco apta a atividades complexas.

A **máquina burocrática** é caracterizada pela rígida divisão de tarefas, por procedimentos formalizados, pela tomada de decisão centralizada e por uma estrutura administrativa bem delineada, com uma forte distinção entre funções de linha e de staff.

A **forma divisionalizada** é uma coleção de entidades relativamente autônomas — geralmente denominadas divisões — ligadas por uma estrutura administrativa central. O controle sobre as divisões é geralmente baseado no monitoramento de resultados. A forma divisionalizada tende a direcionar suas divisões, independentemente de suas inclinações naturais, a adotarem o formato de máquina burocrática.

A máquina burocrática e a forma divisionalizada são formas adequadas quando as atividades são simples e o ambiente é estável. Tais formatos são pouco eficazes em ambientes complexos e turbulentos, quando a exigência de flexibilidade aumenta.

A **burocracia profissional** é caracterizada pela descentralização vertical e horizontal e pela autonomia dos funcionários. Seu mecanismo essencial de coordenação é a padronização de habilidades, o treinamento e a doutrinação. A burocracia profissional é eficaz na realização de atividades complexas, mas tende a tornar-se inadequada em condições de instabilidade.

A **adhocracia** utiliza grupos temporários que se dissolvem após a conclusão da sua missão. Sua característica básica é a capacidade de inovação. Tal formato tem uma estrutura orgânica, com baixo grau de formalização do comportamento. A coordenação se dá pelo ajustamento mútuo, dentro dos grupos e entre os grupos. A adhocracia é a forma mais adequada a condições ambientais instáveis e a atividades complexas.

2.2. Tipologia de Morgan

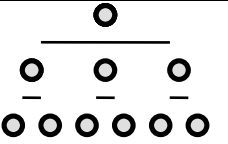
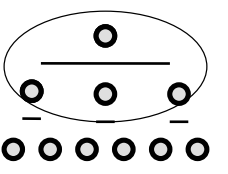
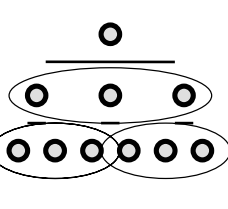
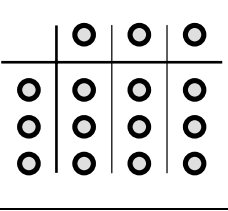
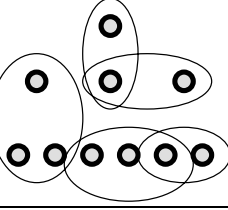
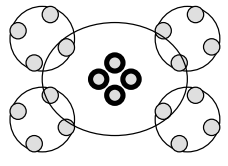
Gareth Morgan (1989), alternativamente, estabelece seis formatos organizacionais básicos: a burocracia rígida, a burocracia conduzida por comitê, a burocracia com times interdepartamentais e grupos-tarefa, a organização matricial, a organização baseada em projetos e a rede orgânica (ver quadro a seguir).

O foco principal de Morgan, como de outros autores preocupados com o projeto estrutural de organizações, é o da adequação entre condições internas e externas. Uma estrutura organizacional saudável deve ser baseada em relações harmônicas entre parâmetros internos — como porte, idade e tecnologia — e as características do meio ambiente — como variedade na demanda e sofisticação do mercado.

Os seis tipos de Morgan (1989), na seqüência mencionada — da burocracia rígida à rede orgânica — podem ser localizados em um *continuum* de crescente flexibilidade e capacidade de mudança.

Quadro 5

Modelos Organizacionais

MODELO		CARACTERÍSTICAS
<i>burocracia rígida</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe estabilidade ambiental • poder decisório é individualizado e centralizado • operações e tarefas são bem identificadas
<i>burocracia conduzida por comitê</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe ambiente estável com eventuais imprevistos • poder decisório é exercido por comitê • existe variedade na condução das divisões ou áreas
<i>burocracia com times inter-departamentais e grupos-tarefa</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe necessidade de perspectiva interdepartamental • nível de comunicação é maior que nos formatos anteriores • lealdade aos grupos é condicionada aos interesses dos departamentos
<i>organização matricial</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe balanceamento de poder entre funções/departamentos e processos • busca garantir a convergência de esforços e otimizar a utilização de recursos • exige maturidade dos líderes e liderados para contornar os conflitos de interesse
<i>organização baseada em projetos</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe a busca de flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação • todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos • coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões compartilhadas
<i>organização tipo rede orgânica</i>		<ul style="list-style-type: none"> • pressupõe existência de um grupo estratégico central • utiliza terceirização em larga escala • não possui identidade clara, distinta e duradoura

Adaptado de Morgan (1989)

Os seis tipos ideais de Morgan (1989) diferem pouco dos cinco modelos propostos por Mintzberg (1983).

A primeira diferença é que Mintzberg considera a existência de organizações com *estruturas simples* — seu primeiro modelo — que Morgan não menciona.

Outra diferença é que Morgan procura apresentar um esquema evolutivo, que parte do modelo burocrático. Ao fazê-lo, preocupa-se em identificar variações, que são relacionadas à extensão do emprego de grupos e, conseqüentemente, à característica do processo decisório. Mintzberg, ao contrário, apresenta um único modelo de estrutura tradicional: a *máquina burocrática*.

Uma terceira diferença é que Morgan introduz o modelo de *organização matricial*, um híbrido interessante, que Mintzberg não identifica como modelo próprio.

A última diferença é que Mintzberg considera a *forma divisionalizada* — segundo ele, uma coleção de *máquinas burocráticas* — enquanto que Morgan propõe um *parente distante* deste formato: a *rede orgânica*. Tal diferença talvez se justifique pelos diferentes momentos em que cada autor escreve: Mintzberg realizou sua pesquisa no final dos anos setenta e início dos anos oitenta; Morgan publicou sua coletânea no final dos anos oitenta. Nesta época, já eram mais comuns arranjos organizacionais como as redes mencionadas.

Finalmente, um ponto em que ambos concordam é a efetividade da *organização baseada em projetos* (segundo a nomenclatura de Morgan) ou *adhocracia* (de acordo com a nomenclatura de Mintzberg) em ambientes complexos e turbulentos.

3. TRANSIÇÕES E CONFIGURAÇÕES EMERGENTES

3.1. Transições

Tomemos agora a questão das novas configurações que as organizações estão experimentando e adotando. Isto pode ser ilustrado por um conjunto de características emergentes.

Nadler (1990) propõe o termo arquitetura organizacional como alternativa a formato organizacional. Arquitetura organizacional, segundo o autor, é um conceito abrangente, incluindo a estrutura formal, o projeto das práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo operacional e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoas.

Ainda segundo Nadler (1990: 15), é possível identificar, nos processos de transição pela qual as empresas vem passando, algumas tendências arquitetônicas:

- **Presença de grupos autônomos de trabalho:** times auto-gerenciados, que tem a responsabilidade da executar ciclos completos de um processo de trabalho.
- **Utilização de sistemas de trabalho de alto desempenho:** projetados para obter a máxima integração entre os componentes técnicos (sistemas especialistas, *computer integrated manufacturing*, etc.) e sociais (grupos autônomos de trabalho, células virtuais, estrutura em rede etc.).
- **Crescimento do número de alianças e *join-ventures*:** associações destinadas a somar forças e capacidades para explorar oportunidades de mercado.
- **Surgimento de *spin-outs*:** novas entidades organizacionais, surgidas como resposta a iniciativas inovadoras que a empresa não tem condição de apoiar.

Estas entidades podem se manter ligadas à empresa-mãe ou tornar-se completamente independentes.

- **Surgimento e crescimento do número de redes:** aglomerados de empresas unidas por valores comuns, pessoas, tecnologia e estilos operacionais. É importante observar que não existe uma hierarquia nestes conglomerados, como no caso das *holdings*.
- **Popularização do conceito de organização auto-projetada:** um sistema capaz de monitorar continuamente o ambiente e responder às mudanças com flexibilidade e agilidade, alterando sua arquitetura.
- **Existência de fronteiras nebulosas:** com a expansão das alianças, *join-ventures* e redes, as fronteiras que definem o que está dentro e o que está fora da organização ficam cada vez menos claras.
- **Popularização dos grupos de trabalho na alta gerência:** com o aumento da complexidade, diversidade e incerteza, as atividades de direção deixam de ser executadas por indivíduos e passam a ser responsabilidade de grupos.

Daft e Lewin (1993) realizam uma reflexão similar a de Nadler (1990), tentando identificar alguns elementos do que denominaram novo paradigma de gestão. O que os diferencia é que, enquanto Nadler apresenta uma visão nitidamente empírica, registrando algo próximo da superfície dos fatos, e dando ênfase para elementos estruturais, Daft e Lewin lançam mão de algumas categorias já tradicionais em Estudos Organizacionais. Vejamos os elementos assinalados por estes autores:

- **Liderança.** O conceito de liderança próprio do modelo burocrático enfatizava autoridade e controle. No novo paradigma, a liderança usa qualidades intangíveis como visão, cultura e valores compartilhados para estabelecer premissas e conduzir determinados cursos de ação (ver Motta, Vasconcelos e Wood, 1993).

- **Porte.** Esta tem sido uma das variáveis mais estudadas em teoria organizacional, sendo usualmente relacionada ao tipo de estrutura e à capacidade de mudança. No novo paradigma, grandes corporações subdividem-se administrativamente em unidades menores, procurando assumir algumas características de pequenas empresas. Estes híbridos buscam unir uma grande base de recursos — característica das grandes corporações — com a flexibilidade e agilidade — característica das pequenas empresas.
- **Alto envolvimento.** No modelo burocrático tradicional, o controle sobre as tarefas, detalhadamente definidas, garantia a execução das atividades. No novo paradigma, a palavra-chave é *empowerment* —um dos clichês da Administração nos anos noventa. *Empowerment* significa a delegação de autoridade e autonomia aos níveis operacionais, para agilizar e melhorar a qualidade dos processos decisórios. Esta mudança tende a aumentar o nível de envolvimento dos funcionários com seu trabalho e o grau de comprometimento com resultados.
- **Auto-organização.** Esta opção estrutural, presente no novo paradigma, implica em criar condições para que escolhas estratégicas e táticas surjam em todos os níveis da organização. O conceito de auto-organização vem da cibernética (ver Espejo e Schwaninger, 1993) e foi popularizado por Senge (1990), entre outros autores.
- **Tecnologia de informação.** No modelo burocrático tradicional, a informação era cultuada como fonte de poder. Era, portanto, algo acessível a poucos. No novo paradigma, a disseminação da informação é vital para a qualidade e a agilidade dos processos decisórios. O avanço da tecnologia de informação tem levado a mudanças organizacionais substantivas e, para muitas empresas, se constituído em fonte de vantagem competitiva.
- **Formas colaborativas.** Um pressuposto até há pouco tempo aceito era que as organizações eram entidades independentes e autônomas. Com o crescimento do

número de alianças estratégicas e parcerias, entretanto, as fronteiras entre organizações estão sendo enfraquecidas. No lugar de entidades estão surgindo redes, que enfatizam a interdependência e os processos colaborativos.

- **Processos.** A organização burocrática cresceu a partir da idéia de fragmentação funcional. Cada departamento ou área era gerenciado como uma entidade distinta. No novo paradigma também estas fronteiras estão desaparecendo. A gestão de fragmentos funcionais tende, então, a dar lugar a gestão de processos completos, orientados para os objetivos estratégicos e as necessidades do mercado.
- **Transições.** A gestão da transição é o elemento final do novo paradigma de gestão. Ao modelo burocrático tradicional é geralmente associada a idéia de transições incrementais. A adoção do novo paradigma exige uma combinação de mudanças incrementais com saltos qualitativos.

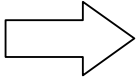
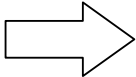
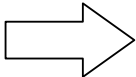
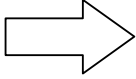
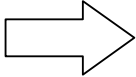
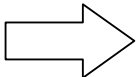
Em artigo recente, Nadler e Tushman (1999) retomam e sofisticam o imperativo ambiental como elemento de direcionamento da arquitetura organizacional. Neste artigo, o fato novo é o que se tem denominado *compressão do tempo*, que tem aparecido com freqüência na literatura gerencialista desde meados da década de sessenta.

Como assinalam os autores, não se trata simplesmente de aceleração, mas de rever a forma de fazer as coisas, buscando competir e inovar simultaneamente em diferentes frentes. Isto leva a procura por novas soluções em termos de arquitetura. Se historicamente o objetivo da estrutura organizacional era institucionalizar e consolidar a estabilidade, agora o objetivo é institucionalizar a mudança. Tal condição leva a novos imperativos estratégicos que, por sua vez, direcionam e condicionam novos desafios e iniciativas organizacionais (ver quadro a seguir).

Adicionalmente, e interessante notar como mesmo estes autores, de linha gerencialista (David Nadler é presidente de uma empresa de consultoria), admitem que fatores como da cultura, valores e objetivos partilhados tendem a substituir as estruturas formais como elementos de coesão e coerência organizacionais.

Quadro 6

Novos Imperativos Estratégicos e Desafios Organizacionais

Imperativos		Desafios
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a velocidade estratégica: compreender, antecipar e responder às forças externas que alteram a dinâmica competitiva e as fontes de valor 		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a velocidade organizacional: monitorando o ambiente competitivo e desenvolvendo processos mais eficientes, acelerando a tomada de decisão e redefinindo a arquitetura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Focalizar portfólios, com vários modelos de negócios: concentrar esforços em negócios que possam gerar valor e sejam coerentes com as competências centrais, administrando a diversidade 		<ul style="list-style-type: none"> • Projetar divergência estrutural: criar e garantir a coordenação de diferentes negócios, que usam diferentes arquiteturas organizacionais, de forma a obter máximo foco e sinergia
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar ciclos de vida estratégicos: cada indústria evolui a partir de um ciclo de vida previsível; diferentes etapas do ciclo conduzem a diferentes estratégias 		<ul style="list-style-type: none"> • Promover modularidade organizacional: garantindo a evolução constante e rápida do <i>design</i> e sua adequação às necessidades específicas da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver flexibilidade na distribuição: diferentes segmentos de mercado exigem diferentes abordagens estratégicas 		<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar canais de distribuição híbridos: criando mecanismos para gerenciar a diversidade interna
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver inovação competitiva: o conceito de inovação deve ser ampliado para envolver todas as capacidades organizacionais: produtos, processos, distribuição, desenvolvimento estratégico e arquitetura organizacional 		<ul style="list-style-type: none"> • Projetar pesquisa e desenvolvimento assimétricos: que atendam os diferentes requisitos de negócios, operando em distintos contextos competitivos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar canibalismo intra-empresa: gerenciando o desenvolvimento de negócios, linhas de produtos e canais de distribuição e a substituição de antigos fluxos de rendimento 		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver processos de gestão de conflitos: a gestão em ambientes turbulentos cria zonas e situações de conflito; a solução passa pelo reconhecimento do conflito e pelo desenvolvimento de processos de gestão

Adaptado de: Nadler e Tushman, 1999

3.2. Quebra de fronteiras e organizações virtuais

A maioria das teorias em Estudos Organizacionais pressupõe organizações como entidades distintas, com ativos mensuráveis, prédios, estruturas definidas, mão de obra fixa, etc. (Thornton e Tuma, 1995). Não é bem o que está acontecendo no mundo real onde se multiplicam *terceirizações*, *teletrabalho*, mão de obra temporária, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e alianças com concorrentes. As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar (ver Strati, 1995).

Um fenômeno que é usualmente ligado ao aparecimento destes novos formatos organizacionais abertos é o da *hipercompetição*. A *hipercompetição* ocorre em um mundo de dinâmica complexa onde os *atores* interagem a nível mundial, vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida dos produtos é curto, instável e, em muitos casos, imprevisível (D'Aveni, 1995). A sobrevivência, neste contexto de permanente desequilíbrio, torna-se função da capacidade de interagir de forma associativa com fornecedores, clientes e concorrentes. Surgem assim as redes organizacionais, formadas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através de coordenação e cooperação entre empresas (Grandori e Soda, 1995).

Na década de oitenta, estas redes, ou associações, foram chamadas de *alianças estratégicas* (Lazo, 1992). Hoje o conceito é mais amplo. Dess et alli. (1995), por exemplo, definem três tipos de estruturas para estas redes, considerados formatos típicos de *organizações sem fronteiras*:

- *estrutura modular*, quando a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e terceiriza as atividades de suporte, mas sobre elas continua exercendo controle;

- *estrutura virtual*, relacionada a redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes, ligados temporariamente para maximizar competências, reduzir custos e facilitar acesso a mercados;
- *estrutura livre de barreiras*, que se refere a definições menos rígidas de funções, papéis e tarefas dentro da organização.

Ashkenas et alli (1995) argumentam que as fronteiras organizacionais estão sendo quebradas em quatro níveis:

- a frente da eliminação das barreiras verticais, que implica no fim, ou no achatamento, das pirâmides organizacionais;
- a frente da eliminação das barreiras horizontais, que leva ao fim dos silos departamentais e da especialização por funções;
- a frente da eliminação das fronteiras externas, através de parcerias e consórcios com fornecedores, clientes e concorrentes;
- a frente da eliminação das barreiras geográficas, com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

Diante do quadro aqui apresentado, algumas questões que devem ser colocadas são as seguintes (Clancy, 1994):

- (1) *Como repensar categorias como estrutura, estratégia, tecnologia, comunicação, força de trabalho e até mesmo o conceito de organização?*
- (2) *Que estrutura organizacional adotar?*
- (3) *Como supervisionar o trabalho?*

- (4) *Que perfis deverão ter os funcionários?*
- (5) *Como fica a questão liderança?*
- (6) *E a cultura organizacional? Terão estas novas organizações rituais, valores compartilhados e cultura própria?*
- (7) *Enfim, continua fazendo sentido falar em identidade organizacional neste contexto?*

Estas questões devem ser pensadas tanto do ponto de vista da prática gerencial como do ponto de vista da teoria organizacional.

Neste ponto do texto, gostaria de focalizar mais detalhadamente o conceito de *organização virtual*⁴. Para entender o emergente fenômeno das *organizações virtuais*, é necessário desenvolver um novo vocabulário e um novo arcabouço conceitual. Começarei por esclarecer o significado do termo *realidade virtual* (RV).

A idéia de RV surgiu e foi popularizada na década de oitenta. RV relaciona-se à possibilidade do computador criar imagens animadas em tempo real. Segundo Mantovani (1995), a simples existência do termo nos obriga a rever o que consideramos como realidade. A RV é um paradoxo em termos de experiência sensorial. Ela cria um espaço de interação onde a presença física é evidente e as identidades evasivas e efêmeras. Esta interação é realizada por projeções, simulacros criados e condicionados por mídia eletrônica. No *ciberespaço*, uma pessoa pode construir papéis e identidades ficcionais.

Assim como a RV é um palco para a atuação dos atores individuais, a *organização virtual* é um palco para a interação dos *atores* organizacionais. Segundo Hedberg

⁴ Escolhi este termo como *guarda-chuva* porque, ao contrário de Dess et alli (1995), considero o conceito *organização virtual* como termo genérico para *organizações sem fronteiras* e não como uma forma estrutural específica desta categoria.

(1994), uma *organização virtual* — ou *imagética* — ocorre onde importantes valores, atores e processos existem e funcionam fora da *terra firma* da jurisdição da empresa. Organizações virtuais vivem uma *meia-vida*, uma quase miragem entre o real e o não real. Por isso o termo *organização imagética*.

Na prática, *organizações virtuais* identificam com agilidade oportunidades de mercado e mobilizam rapidamente recursos, combinando competências sem levar em conta as fronteiras, utilizando alianças temporárias e empregando maciçamente a tecnologia de informações (Davidow e Malone, 1993; Grenier e Metes, 1995).

O fenômeno pode ser visto como um *casamento de conveniência* entre empresas para fazer frente à falta de agilidade das grandes corporações e à falta de músculos das pequenas empresas. Organizações virtuais são redes temporárias destinadas a explorar rapidamente oportunidades de momento. Suas características típicas são as seguintes:

- uso maciço da tecnologia de informação, para tecer a rede que sustenta as rotinas;
- busca da otimização sistêmica, através do uso das competências individuais;
- oportunismo, durando apenas enquanto a oportunidade de mercado durar;
- confiança, baseada no sentimento de co-dependência;
- fronteiras pouco definidas, com sistemas cooperativos entre fornecedores, competidores e clientes, tornando difícil dizer onde uma empresa termina e outra começa.

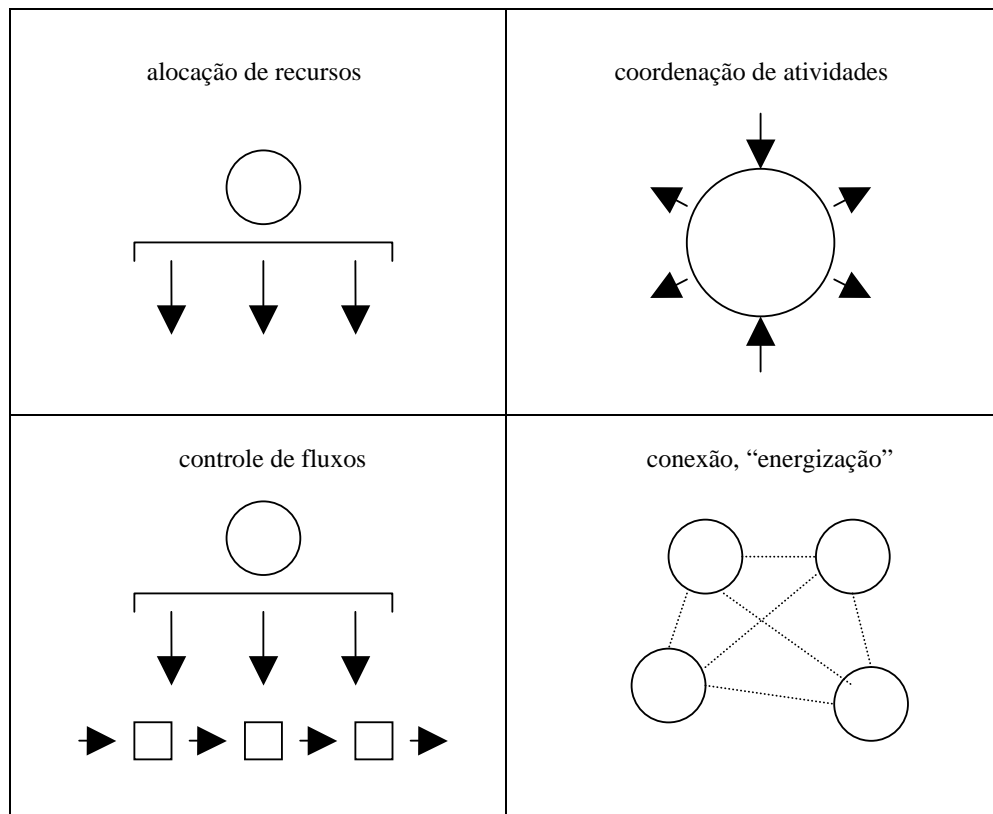
Embora o conceito de organização virtual tenha surgido no início dos anos 90, ganha hoje uma nova dimensão, com a emergência das empresas “ponto-com” e com o processo de *virtualização* das empresas tradicionais.

Então, que conclusões poderíamos tirar de todas estas mudanças e tendências de mudanças? Talvez seja mais próprio repensar as questões colocadas, pois as categorias nelas mencionadas foram criadas para um modelo de organização e uma forma de análise organizacional em declínio, ou que ao menos teve sua aplicabilidade reduzida.

3.3. Novas formas de representação

Uma evidência interessante da evolução nas configurações organizacionais é dada pelas mudanças nas formas de representação. Nas empresas, é cada vez menor a utilização de organogramas tradicionais. Em seu lugar surgem novos tipos de representação. Mintzberg e Van den Heyden (1999), por exemplo, sugerem que os velhos organogramas sejam substituídos por *organográficos*, que introduzem novos elementos pictóricos como nós (*hubs*) e redes, e proporcionam um retrato mais fiel das relações de trabalho na organização. *Organográficos* representam atividades e formas de coordenação e não cargos, funções e relações hierárquicas.

Uma consequência importante desta substituição é uma mudança na visão da atividade gerencial. Nos organogramas tradicionais, os gerentes e diretores são representados no topo. Como pontuam os autores, gerentes que ainda se vêem desta forma talvez não estejam percebendo o que é realmente importante na organização. Alternativamente, nos *organográficos*, as visões da atividade gerencial são múltiplas e correspondem ao estilo e às necessidades da empresa (ver diagrama a seguir).

Diagrama 4**As Quatro Filosofias de Gestão**

Fonte: Mintzberg e Van den Heyden (1999)

4. POLIFONIA ACADÊMICA

Apesar da multiplicidade de tendências apontadas anteriormente, pode-se afirmar que a discussão mais usual sobre tipos ideais na literatura de Estudos Organizacionais dá-se em torno de apenas dois tipos: a organização burocrática e a empresa orgânica. A questão central apontada pelos autores parece ser o

anacronismo da primeira e sua substituição pela segunda. Nesta seção o objetivo é mostrar como diferentes autores definem as características desses dois tipos ideais e identificam essa transformação.

Um aspecto a comentar *a priori* é que, enquanto a organização burocrática constitui-se num modelo razoavelmente homogêneo, a empresa orgânica compreende modelos múltiplos. As denominações mais comuns são as seguintes: organizações pós-burocráticas, organizações pós-industriais ou organizações pós-modernas. É claro que, como mencionado, estes termos não são intercambiáveis.

A seguir, apresentarei as visões de Huber (1984), Heydebrand (1989) e Clegg (1990) sobre a transição da organização burocrática para a empresa orgânica. A visão de Huber (1984) é prescritiva e tecnocêntrica. O autor pretende indicar caminhos e advoga que no centro da transformação está o uso inteligente da tecnologia. A visão de Heydebrand (1989) é permeada pela análise de um contexto mais amplo de transformação no sistema de produção. Daí a qualificação de sociológica. Finalmente, a visão de Clegg (1990) pode ser qualificada como histórica, por basear-se na separação de dois períodos: o modernismo e o pós-modernismo. Essas quatro visões ilustram a questão da superação da organização burocrática e sua substituição pela empresa orgânica.

Para completar, serão ainda discutidos os “ecos” desta discussão na academia brasileira.

4.1. A visão tecnocêntrica de George P. Huber

Huber investiga a natureza e o projeto de organizações pós-industriais a partir da teoria dos sistemas. Sua abordagem é prescritiva: pretende indicar um conjunto de medidas que permitam às empresas “envolver-se no ambiente pós-industrial e tornar-se organizações pós-industriais viáveis” (Huber, 1984: 948).

O argumento do autor é que tais empresas, para responder à natureza das mudanças sociais (maior disponibilidade de conhecimento, maior complexidade e maior turbulência), precisam dar ênfase a três processos: tomada de decisão, inovação e aquisição e distribuição de informações. Para melhorar o desempenho de tais processos, ele sugere a adoção de algumas práticas gerenciais tais como:

- utilização de tecnologia de informação⁵ para apoiar os processos decisórios;
- uso de tecnologias de grupo para estruturar processos decisórios;
- separação entre a *função de criação da inovação* e a *função da produção da inovação*, que seriam ligadas por processos formais de transferência;
- manutenção de uma *experimenting organization* – voltada para a constante adaptação ao meio – em paralelo com uma *collateral organization* – voltada para atividades mais rotineiras, sendo os membros de ambas as estruturas os mesmos;
- efetividade na interpretação do *feedback* de experimentos organizacionais;
- implementação de sistemas de pesquisa de informações ambientais.

Huber faz uma análise tecnocêntrica e determinista do fenômeno das organizações pós-industriais. Para ele, a automação e a tecnologia de informação estão no centro da mudança.

4.2. A visão sociológica de Wolf V. Heydebrand

Heydebrand (1989) argumenta que novos modelos organizacionais estão emergindo de maneira identificável e que essa transição é resultado da mudança do capitalismo

⁵ Huber (1984) emprega o termo “advanced communication and computing technologies”.

industrial para o capitalismo pós-industrial. Essa mudança é caracterizada por turbulência, complexidade e incertezas crescentes e por uma condição de crise quase permanente. É também caracterizada pelo emprego da tecnologia de informação, dos sistemas de fabricação integrados por computador e pela implantação do conceito de especialização flexível.

Mas a ligação entre as mudanças ambientais e as mudanças organizacionais não é óbvia. Não se trata de uma relação causal simples. Primeiro, essas mudanças não ocorrem de forma evolutiva. Essa dinâmica é complexa, marcada por resistências, movimentos inerciais (Kelly e Amburgey, 1991) e movimentos isomórficos (DiMaggio e Powell, 1983). Modelos existentes podem mudar, adaptando-se às novas condições, ou podem desaparecer, dando origem a novos modelos. Em dado momento, modelos antigos podem coexistir com modelos mais novos.

Para definir o que são formas organizacionais, Heydebrand (1989) parte da premissa que organizações são sistemas formados por variáveis estruturais. Ênfase é dada a uma concepção *antropocêntrica* ou *sociocêntrica* de estrutura organizacional. A partir dessa visão, seis variáveis – ou dimensões – são selecionadas. O quadro a seguir define organização pós-industrial a partir dessas seis variáveis.

Quadro 7

Características da Organização Pós-industrial

Variável	Característica
<i>dimensão da força de trabalho</i>	❑ organizações pós-industriais tendem a derivar seu dinamismo, flexibilidade, informalidade e capacidade de inovação de um porte relativamente pequeno
<i>objeto do trabalho</i>	❑ organizações pós-industriais geralmente pertencem ao setor de serviços e executam atividades envolvendo manipulação de símbolos e informações
<i>meios de trabalho ou de produção</i>	❑ organizações pós-industriais são geralmente relacionadas a atividades de alto grau de complexidade tecnológica
<i>divisão de trabalho</i>	❑ em ambientes de trabalho pós-industriais tende a haver uma maior preocupação com a <i>divisão democrática do trabalho</i> e mesmo a consideração da possibilidade de eliminação da divisão do trabalho
<i>controle do trabalho</i>	❑ em ambientes de trabalho pós-industriais tende a haver maior delegação de autoridade e descentralização de poder de decisão
<i>propriedade e controle</i>	❑ empresas pós-industriais são usualmente relacionadas a formas alternativas de propriedade

Adaptado de: Heydebrand (1989)

Segundo Heydebrand (1989: 327) uma empresa pós-industrial:

“...tende a ser pequena ou estar localizada em pequenas subunidades de uma organização maior; seu objeto [de trabalho] é tipicamente serviços ou informações, se não for produção automatizada; sua tecnologia é computadorizada; sua divisão de trabalho é informal e flexível; e sua estrutura gerencial é funcionalmente descentralizada, eclética e participativa, tendo várias interfaces com funções não gerenciais”.

Um aspecto fundamental da transição de formas burocráticas para formas pós-burocráticas de organização é a questão do controle. Heydebrand advoga, com base em uma pesquisa empírica, que a forma pós-burocrática é baseada na racionalidade tecnocrática. A racionalidade tecnocrática favorece novas formas de racionalização social como os sistemas flexíveis e informais de trabalho. Para o autor, a tecnocracia é uma forma de engenharia social que estrutura as situações de trabalho por intermédio de treinamento, planejamento e gestão de recursos humanos.

Complementarmente, o perfil das organizações pós-burocráticas – ou tecnocráticas – pode ser descrito por meio de algumas características adicionais, referentes à organização do trabalho (Heydebrand, 1989):

- **Informalismo.** Nas organizações pós-burocráticas, a orientação para resultados e a busca da solução de problemas provoca a superação da padronização de comportamento e procedimentos impostas por regras e normas. O informalismo tecnocrático representa uma estratégia para flexibilizar as estruturas e torná-las mais suscetíveis a formas mais sofisticadas de controle por meio, por exemplo, da tentativa de manipulação de traços culturais.
- **Universalismo.** A racionalidade tecnocrática baseia-se na formulação de premissas gerais que podem ser aplicadas a uma variedade de situações específicas. Essas premissas são permeadas por uma hierarquia de prioridades, segundo a qual as necessidades do sistema têm precedência sobre os interesses individuais.
- **Classificação e enquadramento *fracos* de funções.** A racionalidade tecnocrática cria fronteiras fracas e permeáveis entre áreas de competência, níveis hierárquicos e papéis sociais. “Há [nas organizações pós-industriais] uma clara tendência em direção à fusão entre autoridade e conhecimento, funções gerenciais e especializadas” (Heydebrand, 1989: 345).

- **Ligação fraca entre subunidades estruturais.** Formas tecnocráticas de controle favorecem estruturas modulares e flexíveis, onde as partes podem ser descartadas ou substituídas. Isso possibilita tanto práticas inovadoras e de experimentação como o descarte de subunidades obsoletas ou não-lucrativas.
- **Interdependência e existência de redes.** Organizações pós-industriais tendem a formar redes com outras organizações. A natureza fluida, flexível e informal dessas redes interorganizacionais as torna especialmente adequadas para operar em ambientes onde a capacidade de processamento de informações e a agilidade nas respostas são fatores de sobrevivência.
- **Propagação de um *ethos* de confiança e lealdade.** Nas organizações pós-industriais, a *construção* de culturas corporativas contrapõe-se às tendências de *desintegração centrífuga* relacionadas à descentralização e à existência de fronteiras pouco definidas. A cultura organizacional funciona como um *guarda-chuva* para várias estratégias destinadas a estimular o autocontrole, a motivação e o comprometimento.

4.3. A perspectiva histórica de Stewart R. Clegg

Uma idéia central na Sociologia é que o processo de *diferenciação* é fundamental na experiência moderna. Segundo Clegg (1990: 9-10) a divisão do trabalho – que espelha o princípio de *diferenciação* – “tem todo o direito de ser olhada como uma das grandes preocupações morais tanto da sociologia clássica como da economia política”. O autor argumenta que, se a modernidade é fundamentada na *diferenciação*, a pós-modernidade é caracterizada pela *de-diferenciação*, um fenômeno inverso ao anterior, representado pela transgressão de fronteiras e pela recusa à separação e à fragmentação.

Clegg observa que Estudos Organizacionais tem falhado ao não reconhecer a complexidade do mundo além de um espectro limitado de alguns exemplos empíricos. Ele se refere ao paradigma *positivista-funcionalista*, dominante nos Estados Unidos. O autor procura responder a essa limitação, realizando detalhada avaliação histórica da evolução da teoria organizacional, desde seus fundamentos weberianos até o momento atual, marcado pelo debate *modernismo versus pós-modernismo*.

Clegg não se restringe aos debates teóricos. Procura também ilustrar seus argumentos com exemplos práticos, não por acaso tomados fora do eixo Estados Unidos – Reino Unido. O argumento do autor é claro: existem organizações pós-modernas, elas são nitidamente diferentes das organizações modernas e estão no Japão.

O modelo organizacional modernista deve ser pensado em termos da tipologia weberiana: estruturas burocráticas, divisão do trabalho e controle centralizado. A diferenciação é a marca registrada do sistema, representada pela fragmentação do trabalho e pela especialização da tarefa.

O modelo organizacional pós-moderno surge como resultado de mudanças sociais globais e das limitações próprias do modelo modernista. As organizações pós-modernas tendem a assumir formas mais fragmentadas e complexas, com a utilização de práticas de subcontratação e de formação de redes.

Tal modelo pode ser brevemente descrito pelas seguintes tendências:

“Onde a organização modernista era rígida, a organização pós-modernista é flexível. Onde o consumo modernista era em massa, o consumo pós-modernista é baseado em nichos. Onde a organização modernista era baseada no determinismo tecnológico, a organização pós-modernista é baseada em escolhas tecnológicas viabilizadas pela microeletrônica. Onde a

organização e as funções modernistas eram altamente diferenciadas, demarcadas e especializadas, a organização e as funções pós-modernistas são altamente de-diferenciadas, de-demarcadas e multiespecializadas.” (Clegg, 1990: 181)

Para articular de forma mais precisa as diferenças entre as *organizações modernas* e as *organizações pós-modernas*, Clegg utiliza sete parâmetros que denomina de imperativos organizacionais: categorias de variáveis – ou entidades – que toda organização possui para fazer frente aos seus problemas perenes. Vejamos um a um estes imperativos, na forma como Clegg os coloca, contrapondo sempre *organizações modernas* – americanas e inglesas – a *organizações pós-modernas* – japonesas:

- **Missão, metas, estratégias e funções principais.** As empresas americanas e inglesas costumam adotar o modelo de conglomerado, dando ênfase a fusões como mecanismo de crescimento e diversificação dos negócios. No Japão a forma dominante é o *keiretsu*, um modelo mais orgânico e homogêneo. A consequência é que, no Japão, os membros da organização sabem exatamente em que negócios estão, o que facilita o direcionamento estratégico e seus desdobramentos.
- **Arranjo funcional.** As corporações ocidentais foram estruturadas com base em relações hierárquicas, assumindo a forma de grandes empresas divisionalizadas. Os fornecedores são pouco integrados ao sistema. As empresas japonesas empregam o *just-in-time*, um sistema com diversos níveis de subcontratados organizados em um arranjo piramidal. Tal arranjo minimiza custos de inventário, transfere custos de mão-de-obra do centro para a periferia do sistema e fortalece relações colaborativas de longo termo entre as empresas envolvidas.
- **Coordenação e controle.** “Mecanismos de coordenação e controle sobre as diferentes partes e funções da organização dependem, parcialmente, das

estratégias de poder vigentes” (Clegg, 1990: 190-191). A burocracia weberiana e o modelo fordista são caracterizados por definições precisas de poder formal e de autoridade, condicionadas por fluxos controlados e compartimentados de informação. Nas organizações pós-modernas – japonesas – existe uma premissa segundo a qual os superiores devem fazer seus subordinados aceitar a prática do *grupismo*, “de tal forma que a confiança se estabeleça e transcenda interesses particulares, ligando todas as pessoas ao amor universal da empresa” (Clegg, 1990: 191)⁶.

- **Responsabilidades e relação entre funções.** A definição de responsabilidades e das relações entre funções é obtida por meio da divisão do trabalho. Essa divisão pode ser mais ou menos complexa e mais ou menos detalhada. Mais elevado o grau de divisão do trabalho, maior a necessidade de controle. Segundo Clegg, nas economias da Ásia Oriental o grau de complexidade e de detalhamento é tipicamente menor que nas burocracias weberianas. Colaboram para essa característica a difusão das práticas de trabalho em grupo e o alto nível de multi-especialização e flexibilidade da mão-de-obra.
- **Planejamento e comunicação.** Nas empresas industriais americanas, as práticas de avaliação de retorno sobre investimentos e as metodologias para preparação de orçamentos têm uma orientação de curto prazo, levando a práticas conservadoras de investimento. No Japão, especialmente em setores onde a inovação tecnológica é relevante, a orientação de longo prazo é a regra. Essa prática, respaldada em um grau adequado de *liberdade institucional*, é apoiada pelo papel que o governo exerce, de provedor de informações e previsões tecnológicas.
- **Relação entre desempenho e recompensa.** Desempenho e recompensa podem ser relacionados tanto em uma base individual – que requer mecanismos complexos de avaliação – como em uma base grupal – que requer mecanismos

⁶ O tom do autor, vale notar, é nitidamente irônico.

relativamente mais simples. No Japão, esta última estratégia tem sido adotada. O sistema tem sido orientado primariamente para melhorar o desempenho organizacional.

- **Liderança.** Clegg define liderança como a capacidade de cooptar apoio para realizar uma determinada visão de futuro por meio de estratégias determinadas. As organizações ocidentais, segundo o autor, são *burocracias profissionais*, onde focos de liderança emanam dos grupos profissionais e das lideranças sindicais. As empresas japonesas, por outro lado, são mais *orgânicas*, com a efetiva neutralização de fontes paralelas de poder. Além disso, ênfase é dada à constituição de amplas bases de apoio antes que cada iniciativa da liderança seja adotada. Nessas condições, a função da liderança focaliza primordialmente a construção de um sistema de valores que estimule a confiança e o comprometimento.

Clegg demonstra que existem diferenças substantivas entre as empresas japonesas (ou o modelo genérico que o autor trata) e as empresas modernistas típicas. Se as razões apontadas anteriormente são suficientes para considerá-las pós-modernistas, permanece uma questão em aberto.

4.4. A discussão na academia brasileira

O campo de estudos de gestão vem se institucionalizando e consolidando ao longo dos anos no Brasil. Um dos seus grandes desafios é administrar o relacionamento com o *mainstream* anglo-saxão, do qual sofre grande influência, e com outras correntes não hegemônicas. Segundo alguns críticos, a situação atual tem levado à prática de um mimetismo mal informado, pois reproduz variáveis, métodos, quando não modas e modismos gerenciais, sem considerar adequadamente as condições locais (Bertero, Caldas e Wood, 1999).

Por outro lado, a considerável vitalidade do campo tem propiciado o surgimento de correntes alternativas, com afinidades com linhas de pesquisa fora do *mainstream* anglo-saxão. Tais correntes incluem os estudos ligados ao simbolismo e cultura organizacional, à teoria crítica e, eventualmente, ao pós-modernismo em sentido amplo. Em termos de objeto de estudo, o foco se desloca das grandes empresas para organizações não governamentais, cooperativas, fenômenos sócio-culturais e para a perspectiva do indivíduo.

Neste contexto, uma rota alternativa que tem se mostrado atraente é a investigação de fenômenos organizacionais que tem como pano de fundo a cultura e a textura social local (e.g. Aidar *et alii*, 1995; Motta e Caldas, 1997). Pesquisadores que trilham esta rota geralmente se fundamentam em autores brasileiros clássicos, ligados à sociologia, antropologia e ciências sociais, como Gilberto Freyre (1966), Roberto DaMatta (1987, 1989), Darcy Ribeiro (1996), Raimundo Faoro (1975) e Sérgio Buarque de Holanda (1993).

Quanto ao tema das novas configurações organizacionais, observa-se que vem ganhando espaço na academia brasileira. Examinando-se os principais eventos acadêmicos (ENANPAD e ENEO) e publicações científicas (RAE, RAUSP e RAC), observa-se que os trabalhos concentram-se nos seguintes tópicos: reestruturações organizacionais; impactos e conseqüências da privatização; organizações não governamentais, cooperativas e formas alternativas de organização; o impacto de novas tecnologias administrativas sobre grupos de trabalho e sobre o indivíduo; e formas emergentes como organizações virtuais, empresas de conhecimento intensivo e *e-business*. O tratamento dado a este objeto de análise reflete a diversidade do campo e seus pesquisadores, com predominância de abordagens influenciadas pelo *mainstream* anglo-saxão, porém com presença significativa de abordagens de inspiração mais crítica.

Recentemente, uma questão que tem catalisado debates é se as novas configurações realmente representariam uma ruptura com a racionalidade instrumental do modelo

burocrático weberiano ou constituiriam apenas variantes mais flexíveis e adaptáveis daquela matriz. A exemplo do que ocorreu em outros centros de produção de conhecimento em gestão, tendemos no Brasil a produzir um debate polifônico, com grande diversidade de perspectivas e discursos.

Dentro deste tema, um trabalho notável foi desenvolvido por Dellagnelo e Machado da Silva (2000). O objetivo dos autores foi:

“verificar se as evidências empíricas das novas formas organizacionais publicadas em periódicos nacionais e estrangeiros (de língua inglesa) durante o período de 1995 a 1998 representam ruptura com o modelo burocrático de organização” (Dellagnelo e Machado da Silva, 2000:1).

O estudo, qualitativo, do tipo descritivo-interpretativo, tomou como unidade de análise a organização. Analisou-se o potencial de flexibilidade tecnológica, estrutural e cultural. A dimensão tecnológica foi caracterizada como sendo a de maior potencial de flexibilidade e observou-se médio potencial de flexibilidade nas dimensões estrutural e cultural.

Porém, a principal dimensão de análise foi o tipo de racionalidade predominante na sua lógica de ação da organização. Segundo os autores, a compreensão das organizações burocráticas não pode fugir às discussões relativas ao conceito de racionalidade, pois é a racionalidade que liga todas as características descritas no modelo ideal weberiano e é ela que dá a lógica e a consistência a todo o construto. Ponto crucial do pensamento de Max Weber, a racionalidade relaciona-se à discussão por ele empreendida acerca da de-magificação do mundo, a burocratização e a crescente perda de liberdade na sociedade moderna.

O estudo de Dellagnelo e Machado da Silva conclui que os casos apresentados representam evidências muito fracas em relação a rupturas significativas com o modelo burocrático de organização. Conclui-se que apesar da forte tendência de

flexibilização do modelo burocrático, não se verifica a ruptura, uma vez que a lógica de ação predominante nas organizações ainda é aquela voltada para o cálculo utilitário das conseqüências.

De forma convergente e complementar, Paes de Paula (2000:1) argumenta que:

“...a burocracia também se adaptou às atuais condições históricas, flexibilizando-se para atender às mais recentes demandas tecnológicas e mercadológicas, reinventando instrumentos de controle e sofisticando-se como aparelho ideológico reprodutor da dominação, originando, assim, uma nova noção de burocracia - a burocracia ‘flexível.’”

Dellagnelo e Machado da Silva (2000) apontam alguns casos, considerados indícios, do rompimento da racionalidade weberiana. Ainda assim, os autores não os consideram, pelo pequeno número e pouca representatividade, suficientes para se constatar ruptura.

Embora notável, este estudo pode ser objeto de ao menos duas críticas. A primeira crítica diz respeito à desqualificação destes indícios, considerados insuficientes para se falar em ruptura. É preciso considerar que a literatura tomada para a pesquisa é em geral associada ao *mainstream*, que no período analisado (1995-1998) primava pelo foco em organizações burocráticas. Por isso, o reduzido registro de casos de racionalidade não instrumental pode ser relacionado à sua pouca relevância, como os autores argumentam, mas também ao pouco interesse em pesquisá-lo. De fato, sabe-se que nos últimos anos ocorreu um acentuado crescimento do número de organizações não governamentais e outros formatos, cujas configurações oscilam entre o modo burocrático (e a racionalidade instrumental) e modos alternativos.

A segunda crítica, relacionada à primeira, diz respeito à tautologia que parece caracterizar o estudo. A bibliografia consultada é, em geral, produto de um *establishment* razoavelmente institucionalizado – em maior grau nos países de

língua inglesa que no Brasil –, com normas implícitas, valores e práticas consolidadas de pesquisa. Estas condições foram desenvolvidas ao longo do tempo e voltadas para uma percepção do objeto organização que se conformava à racionalidade instrumental e outras características da burocracia *weberiana*. Assim constituído, o campo de estudos provê uma lente de observação que, pode-se supor, dificilmente seria capaz de perceber fenômenos totalmente novos. Nestes casos, e também no estudado, o máximo que se poderia esperar, como de fato ocorreu, é a observação de *fissuras*.

III. CONTEXTO BRASILEIRO

Até este ponto do relatório, apresentamos uma revisão bibliográfica sobre o tema tratado. Neste capítulo, focalizaremos o contexto brasileiro, com ênfase para as transformações ocorridas nas últimas duas décadas.

No Brasil, as mudanças político-econômicas ocorridas a partir dos anos oitenta provocaram fortes impactos sobre a *ecologia empresarial*. Constitui senso comum que a redução da disponibilidade de recursos para financiamento das empresas locais, a abertura de mercado e a flexibilização das regras para investimentos externos levaram à concentração do capital e ao aumento da participação do capital externo na economia.

Paralelamente, as empresas locais buscaram modernizar seus modelos de organização e gestão, adotando configurações mais flexíveis e coerentes com o novo ambiente competitivo. Também simultaneamente, abriu-se espaço para pequenas e médias empresas e para organizações não governamentais (ONGs).

Este processo foi acompanhado por um desenvolvimento notável da “indústria do *management*”, compreendendo as empresas de consultoria, as escolas de administração e as editoras que publicam livros e revistas sobre negócios. Esta

indústria catalisou o desenvolvimento de uma nova linguagem e de um novo imaginário, preenchido por modas e modismos gerenciais e sustentado de forma explícita ou implícita por valores voltados para o mercado, o consumo, o neoliberalismo e o culto da excelência.

No universo acadêmico, o período marcou também um crescimento do número de pesquisadores e de publicações. Significativamente, conforme mencionado no capítulo anterior, os pesquisadores brasileiros têm mostrado crescente interesse sobre o tema da transformação organizacional e sobre a questão do surgimento de novas configurações.

O objetivo deste capítulo é apresentar um quadro geral da evolução das configurações organizacionais no contexto empresarial contemporâneo brasileiro. É conveniente ressaltar que não se trata de trabalho exaustivo, de base empírica. As idéias e informações aqui apresentadas são fruto da observação do autor sobre a *paisagem* local. Representam, portanto, um corte pessoal sobre uma realidade complexa e multiforme. Estas observações foram realizadas a partir das seguintes fontes: experiência pessoal em projetos de consultoria em transformação organizacional de 1993 a 2000; contato com executivos e empresários em eventos e cursos de educação continuada de 1995 a 2000; e contato com estudantes de cursos de pós-graduação da EAESP/FGV de 1997 a 2000.

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção apresento um breve quadro do contexto econômico-empresarial brasileiro. Na segunda seção, discuto o contexto empresarial brasileiro atual. Na terceira questão trato das mudanças ocorridas e em curso. São brevemente analisados três níveis: o nível intra-organizacional, o nível organizacional e o nível interorganizacional.

1. PARTICULARIDADES BRASILEIRAS E *HIBRIDISMO*

Ao analisar a realidade brasileira, o observador pode ser tomado pela impressão de estar presenciando fenômenos empresariais similares aos observados em outras partes do mundo. Pode não ser o caso. Muitas categorias e pressupostos normalmente empregados na prática administrativa e em estudos organizacionais podem ser pouco úteis ou até inaplicáveis ao contexto brasileiro.

De fato, muitas instituições que sustentam os negócios em países desenvolvidos não existem, ou operam em condições precárias, em países emergentes (Khanna e Palepu, 1997). Críticos poderiam argumentar que o desenvolvimento das economias emergentes levaria naturalmente à adoção de instituições e políticas industriais similares às dos países desenvolvidos. Isto pode de fato ocorrer. Porém, este argumento contém pelo menos duas imperfeições: primeiro, não é possível saber exatamente em que velocidade tais instituições irão amadurecer; segundo, nada garante que este amadurecimento irá levar à mesma configuração dos países desenvolvidos. O diagrama a seguir apresenta especificidades do ambiente empresarial brasileiro, incluindo condições institucionais e culturais, e as conseqüências sobre a textura organizacional local (Caldas e Wood, 1997).

Diagrama 5

Características do Ambiente Empresarial Brasileiro



Postulo aqui, portanto, que uma maior compreensão do contexto e dos traços essenciais da cultura local é fundamental para compreender os fenômenos por trás da fachada. A textura sócio-cultural brasileira é complexa e multifacetada, influenciando nossas organizações e a forma como são geridas. O iluminismo, o positivismo e o racionalismo não deixaram aqui as mesmas marcas que deixaram em outros países. Somos, por outro lado, também plásticos e permeáveis a influências

externas. Assim, nossas organizações recebem influências muitas vezes contraditórias, gerando resultados diversos dos observados em outros contextos.

Como sugerido no diagrama anterior, o contexto institucional-cultural brasileiro relaciona-se a um ambiente empresarial marcado pelo *hibridismo*. Tal conceito substitui o conceito de transformação evolutiva e linear, própria do modernismo, e leva a numa visão de fragmentação e simultaneidade de convivência de diferentes realidades e discursos, muitos deles paradoxais e contraditórios (e. g. Calás e Arias, 1997).

O *hibridismo* relaciona-se a dois conceitos: heterogeneidade e convivência entre moderno e arcaico. A *heterogeneidade* caracteriza as situações encontradas na textura empresarial local, marcadas pela diversidade e variedade. A *convivência entre moderno e arcaico* diz respeito principalmente à presença, eventualmente no mesmo *locus* empresarial, de estruturas pré-modernas, modernas e pós-modernas de organização do trabalho. No conjunto, estes conceitos traduzem uma realidade única, que dificilmente poderia ser reduzida a observações simples e definitivas.

Uma das manifestações mais interessantes do hibridismo é o comportamento *de fachada*, com ações cerimoniais, que nem sempre condiz com a realidade (Caldas e Wood, 1997; Meyer e Rowan, 1977). Tal comportamento é provavelmente o mais típico comportamento organizacional brasileiro frente à adoção de tecnologia gerencial importada. Consiste em adotar de forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão, para responder à pressão de adoção, sem no entanto realizar mudanças substantivas ou ferir o *status quo*. Quando tal reação ocorre, o observador externo percebe uma pseudo-realidade que parece conformar-se a modelos *globalizados* de gestão. Além da superfície, entretanto, permanece a substância híbrida, apenas parcialmente receptiva a modelos estrangeiros.

2. EVOLUÇÃO DO CONTEXTO

Para o Brasil, as décadas de oitenta e noventa podem ser vistas tanto como um período crucial no processo de adaptação à nova ordem econômica mundial, como um ponto de inflexão para as organizações. As duas dimensões têm impactos sobre a questão das configurações organizacionais.

Segundo Diniz (2000), nos anos oitenta as condições internacionais tornaram-se adversas, representando uma ruptura com o período anterior, que foi caracterizado pela disponibilidade de recursos financeiros e por altas taxas de crescimento. Os anos oitenta foram marcados pela desaceleração do crescimento econômico, períodos de recessão, e a sujeição da agenda política às tentativas de controle da inflação e aos acordos com o Fundo Monetário Internacional. No plano político, o Brasil passou por uma transição importante, com a saída gradual de cena do aparato tecnocrático-militar e o fortalecimento das instituições políticas.

Se, por um lado, havia nos anos oitenta um consenso razoável sobre a necessidade de realizar reformas políticas liberalizantes, por outro não havia acordo quanto ao possível esgotamento do antigo modelo de desenvolvimento. Naquele momento da redemocratização, muitos grupos de interesse ainda acreditavam no papel do Estado como fomentador do desenvolvimento e no modelo tripartite, com empresas estatais, nacionais e multinacionais dividindo de forma equilibrada a cena empresarial.

No debate que aconteceu durante esta primeira fase da “Nova República”, os empresários locais inseriram-se de forma clara, questionando o gigantismo estatal. Do ponto de vista ideológico, havia razoável consenso em torno de uma postura neoliberal.

As políticas de desmonte do modelo nacional-desenvolvimentista viriam num segundo momento, iniciado durante o breve e tumultuado Governo de Fernando Collor de Mello e completado durante os dois períodos de Fernando Henrique

Cardoso. O setor empresarial passaria então por ampla reestruturação, em função da adoção de políticas governamentais de estabilização e de ajuste, com ênfase para a abertura comercial, a liberalização dos fluxos financeiros e o avanço do programa de privatização.

As principais conseqüências destas mudanças foram: a desativação ou desnacionalização de alguns setores, como o têxtil, de bens de capital, de eletrodomésticos, de produtos de higiene e limpeza e de autopeças; a migração industrial, com transferência ou abertura de novas unidades fora da região Sudeste, devido a condições mais atraentes em termos fiscais e de custo de mão de obra; e a consolidação industrial, com a ocorrência de fusões, aquisições e associações entre empresas nacionais e estrangeiras.

Outro ponto a registrar é a evolução dos modelos de organização e gestão, nos quais investimentos consideráveis foram feitos. Porém, de forma geral, pode-se afirmar que as empresas locais encontram-se ainda hoje num patamar inicial de desenvolvimento, como comprovam estudos de produtividade e competitividade (e. g. Instituto McKinsey, 1999).

As décadas de oitenta e noventa representam também um período de ouro para a disseminação de idéias e conceitos de *management*, movida pelo crescimento das empresas de consultoria, das escolas de administração de empresas e da mídia de negócios. O resultado foi a popularização de novas tecnologias, modas e modismos gerenciais, geralmente importadas dos Estados Unidos. Como assinalado no início deste capítulo, o desenvolvimento da “indústria do *management*” criou um universo paralelo, povoado por gurus e gerentes heróis, com linguagem e valores próprios, capaz de cooptar corações e mentes nas mais diversas instâncias da vida nacional.

No ambiente empresarial brasileiro, enquanto as pressões econômicas determinavam “o que devia ser feito” – modernização da gestão, aumento da produtividade, redução de custos etc. –, o discurso dominante, disseminado pela “indústria do

management”, apontava “como devia ser feito”, por meio da difusão e adoção de *modelos de excelência* importados.

3. NOTÍCIAS DO TEATRO DE OPERAÇÕES

3.1. Primeiro nível: mudanças intra-organizacionais

Este primeiro nível de mudanças compreende essencialmente a implantação de modelos de gestão baseados em grupos. Foi provavelmente o primeiro a ocorrer no Brasil. Já nos anos oitenta, muitas empresas, motivadas pelo sucesso do “modelo japonês”, conforme vendido por consultores e pela mídia de negócios, tomaram a iniciativa de implantar formatos baseados em grupos. Tais iniciativas, na forma de times auto-gerenciados, grupos semi-autônomos, círculos de controle da qualidade e outros, foram implantados principalmente no chão de fábrica, correspondendo a uma alteração considerável, e nem sempre percebida, do padrão de controle: do controle externo para o autocontrole.

Muitas empresas investiram tempo e energia consideráveis nestas iniciativas, que foram conjugadas à redução dos níveis intermediários de supervisão e à mudanças nos limites de autoridade e responsabilidade. Porém, não foram poucas as organizações que experimentaram problemas nestas implantações. As principais dificuldades foram a resistência de níveis intermediários de supervisão e a falta de capacitação para as tarefas expandidas. Em muitos casos, estas implantações foram sustentadas por programas de alfabetização e treinamento gerencial.

De forma geral, não houve resistência por parte dos sindicatos, o que pode ser parcialmente explicado por dois fatores: primeiro, pelo seu enfraquecimento frente ao crescimento das taxas de desemprego; e segundo, pela percepção em geral positiva das mudanças pelos trabalhadores. É interessante notar que, em muitos

casos, o chão de fábrica assimilou prontamente o novo discurso gerencial, contrapondo-se a grupos mais resistentes e conservadores dentro das empresas.

Em meados da década de noventa, entretanto, o ciclo de implantação de grupos de trabalho parece ter arrefecido. Em muitas empresas, esta forma de trabalho foi incorporada e permanece em uso. Nas empresas mais novas, onde a configuração organizacional é foco de atenção desde o projeto, o modelo tende a ser dominante. Em outras empresas, a mudança dos focos de atenção criou modelos híbridos, fazendo com que convivam diferentes configurações, eventualmente no mesmo ambiente de trabalho.

3.2. Segundo nível: mudanças organizacionais

Ao buscar traçar um quadro geral das mudanças ocorridas neste segundo nível, devemos uma vez mais considerar que nenhum retrato será completo o suficiente para registrar a variedade de mudanças e situações ocorridas. Algumas dimensões gerais de transformações são, entretanto, notáveis.

O primeiro ponto a ser considerado é o papel da “indústria do *management*”, com ênfase para as empresas de consultoria. Conforme mencionado, tal atuação ajudou a disseminar novas idéias de gestão, porém introduziu entre nós uma série infindável de modas e modismos gerenciais (Wood, 1999b). Como conseqüência, o “teatro de operações” tornou-se um espaço marcado por transições e rupturas, com a convivência de formas antigas e novas. No plano discursivo e do imaginário, esta *paisagem* costuma ser referenciada por uma retórica moderna ou pseudo-moderna, que algumas vezes antecipa uma realidade desejada e outras vezes apenas busca legitimar comportamentos de fachada, que preservam o *status-quo*. Desenvolveu-se, portanto, uma condição de afastamento oscilante entre substância e imagem.

O segundo ponto a ser considerado é o esforço genuíno de muitas empresas em modernizar seus modelos de gestão e organização. Para algumas delas, isto significou simplesmente adotar princípios elementares de gestão, evoluindo da informalidade para modelos burocráticos básicos, que pudessem prover clareza para o funcionamento da organização e torná-las viáveis. Para outras, entretanto, isto significou a introdução de modelos mais flexíveis e orgânicos.

Entre as mudanças mais comuns, pode-se destacar:

- (1) a implantação de modelos baseados em unidades estratégicas de negócios (com amplo controle sobre a cadeia de valores) ou áreas estratégicas de negócios (com controle parcial sobre a cadeia de valores);
- (2) a elevação do grau de *matricialidade*, com aumento do compartilhamento de recursos e pessoas;
- (3) a melhoria do nível de comunicação interna e do processo decisório, com introdução de grupos de trabalho interdepartamentais em nível gerencial;
- (4) a proliferação de modelos baseados em projetos, principalmente entre empresas profissionais;
- (5) a disseminação do conceito de gestão por processos ou gestão de processos, porém nem sempre bem entendida ou convenientemente aplicada.

O terceiro ponto a considerar é que todo este movimento de transformação atingiu apenas, e de forma limitada, uma fração do mundo empresarial, compreendendo principalmente empresas multinacionais e empresas brasileiras de médio e grande porte. Pode-se supor que parte considerável das empresas permaneça ainda em estágios embrionários de gestão, que poderíamos classificar de forma um pouco arbitrária como pré-burocráticos ou informais.

O quarto ponto a ressaltar é a existência de experimentos de ponta em relação a configurações organizacionais. Tais experimentos têm acontecido em setores como a indústria automobilística (ver Olmos, 2000; *The Economist*, 1998; Letaif, 1996) e a indústria aeronáutica e se baseiam em modelos híbridos, com mudanças que transcendem o nível organizacional e atingem toda a cadeia produtiva, misturando conceitos de virtualidade, *matricialidade* e sustentação estrutural em projetos e processos.

3.3. Terceiro nível: mudanças na *ecologia empresarial*

O terceiro nível a ser considerado é o nível das relações interorganizacionais, onde também ocorreram grandes mudanças nos últimos dez anos, com profundas transformações na *ecologia empresarial*.

Se compararmos o panorama de 1990 com o de 2000, poderemos verificar as seguintes mudanças: (1) avanço da privatização e redução do peso das empresas estatais na economia; (2) crescimento do número de fusões e aquisições, resultando em concentração do capital e desnacionalização, que ocorreu em muitos setores; (3) alterações substanciais nas cadeias produtivas; (4) crescimento do número de organizações do terceiro setor (ONGs); e (5) surgimento de novos empreendimentos, com ênfase para aplicações de *e-Business* e *Internet*. Vejamos com maior nível de detalhe estes pontos.

Quanto à privatização, o programa nacional, acelerado no início dos anos oitenta, transferiu para a iniciativa privada, geralmente para empresas multinacionais ou parcerias entre grandes grupos locais e empresas multinacionais, o controle de parte considerável da economia, incluindo os setores de geração, transmissão e distribuição de eletricidade, telecomunicações, e exploração mineral e siderurgia. Por outro lado, o movimento ainda não atingiu de forma significativa a atividade bancária estatal, a exploração e refino de petróleo e o saneamento. A mudança de

controle introduziu mudanças organizacionais importantes para estas empresas, num espectro que vai desde a redefinição da missão e estratégia de atuação, até a adoção de novos modelos de organização e gestão.

Quanto às fusões e aquisições, segundo Ferraz, Kupfer e Serrano (1998), no período de seis anos, a partir de 1992, foram registradas 374 fusões e aquisições na indústria, caracterizadas pela expansão da presença de empresas estrangeiras. Foram adquiridas por empresas estrangeiras 96% das empresas brasileiras do setor eletroeletrônico, 82% das empresas do setor de alimentos e 74% das empresas de autopeças. O dado positivo é que não houve redução do nível de industrialização, como na Argentina, e sim reestruturação, com aumento do peso do capital estrangeiro e aprofundamento da concentração do capital. Também neste caso, houve profundas mudanças sobre os modelos de organização e gestão.

Quanto às alterações nas cadeias produtivas, é significativo que o conceito de empresa expandida seja cada vez mais discutido. Tal discussão surge principalmente da constatação que a competição não ocorre mais entre empresas, porém entre cadeias produtivas. A consequência do interesse pelo tema tem se refletido no aumento do número de implantações de projetos de logística integrada e *Supply Chain Management* e pelo avanço do movimento *ECR – Efficient Consumer Response*.

Adicionalmente, se multiplicam nas empresas os esforços de integração de fornecedores, subcontratados e clientes aos modelos de gestão, caracterizando um verdadeiro movimento de quebra de fronteiras. Neste contexto, gerenciar passa a ser cada vez mais uma atividade inter-relacional, envolvendo redes de empresas. Tal movimento é importante, por que significa uma reversão da tendência anterior de verticalização e auto-suficiência das empresas.

Quanto ao Terceiro Setor, os últimos cinco anos foram marcados por um aumento expressivo do número de organizações não governamentais (ONGs). O Terceiro

Setor existe no Brasil desde os tempos coloniais, com a criação das primeiras Santas Casas de Misericórdia e sociedades beneficentes. Porém, foi no início da década de 90, com o evento ECO-92, no Rio de Janeiro, e com a Campanha da Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria, que ganhou visibilidade.

Estima-se que no Brasil cerca de 600 mil pessoas trabalhem nestas organizações, sem considerar o número de voluntários, em torno de 1,2 milhão. Em geral trata-se de organizações de pequeno porte e que adotam configurações informais de gestão. A sofisticação de tais modelos constitui, para estas organizações, importante desafio. Muitas delas vêm-se diante de um interessante conflito: adotar idéias de *management* para consolidarem-se e poder crescer, ou manterem fiéis a seus princípios e ideais, “não se deixando contaminar pelo mercado”, porém correndo risco de insolvência ou estagnação.

Quanto a novos empreendimentos, um ramo de atividade que parece estar experimentando grande crescimento, especialmente nos últimos dois anos, é o das empresas relacionadas ao *e-Business* e à *Internet*. Embora os dados sejam extremamente contraditórios, a vitalidade do setor é notável, com o surgimento de centenas de novas empresas, geralmente pequenas e médias, criadas por empreendedores.

Tais empresas completam este retrato parcial da *nova ecologia empresarial brasileira*. Nessa complexa trama, muitas empresas funcionam como alimentos e fontes de renovação para as grandes corporações. Outras, como as ONGs, têm papel de complementaridade e, eventualmente, poder de moderação, como aquelas ligadas ao movimento ambiental e às iniciativas de defesa do consumidor. Trata-se, é importante frisar, de um quadro ainda instável, complexo e extremamente heterogêneo.

IV. PESQUISA DE CAMPO

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados e respectiva análise da pesquisa de campo.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: na primeira seção são apresentadas descrições das empresas participantes e um quadro geral das mudanças ocorridas. É também apresentado um sumário das tendências de transformação no *continuum* “organização burocrática – organização pós-burocrática”, por meio da análise de 10 aspectos-chave; na segunda seção discute-se os resultados obtidos.

1. RESULTADOS

1.1. Empresas participantes

A pesquisa de campo envolveu seis organizações de diversos setores: Consult, Fashion, Autopartes, Eurobanco, Novolar e Nacional.

Consult

Quando da realização da primeira pesquisa, Consult era uma das “big six”, o grupo das maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo. No Brasil, a empresa estava presente desde a década de setenta, com as atividades de auditoria. As atividades de consultoria desenvolveram-se mais tarde, experimentando crescimento acentuado na década de oitenta.

Em relação aos seus concorrentes mais diretos, a empresa apresentava algumas peculiaridades, com destaque para uma ligação fraca com o “quartel general”

americano, situação que conferia grande autonomia à atividade local, porém limitava os ganhos potenciais de uma presença global bem coordenada.

Em termos de estratégia, Consult pautava-se por uma postura “oportunista” e focos múltiplos. Em termos de modelo de organização, suas bases principais eram os times de projeto e uma rede matricial que compreendia indústrias e especialidades. Quanto ao estilo gerencial, suas características principais eram a informalidade e o empreendedorismo.

De 1998 a 2000, várias mudanças relevantes ocorreram. Acompanhando a tendência em sua indústria, Consult fundiu-se com um grande concorrente. No Brasil, entretanto, em função de peculiaridades locais, a fusão ocorreu com um outro concorrente. Em relação ao grupo inicial de consultoria, este fato provocou, ao longo dos meses que seguiram o processo, uma cisão: uma parte minoritária de sócios e funcionários acompanhou o processo mundial, a parte majoritária acompanhou o processo local. Nos dois casos, houve mais propriamente uma assimilação do que uma fusão.

Este nível interorganizacional da mudança permanece como o mais relevante, tendo inclusive condicionado os demais movimentos de transformação. Além desse movimento, houve vários outros no período focado, destacando-se: redirecionamento estratégico e alterações no modelo de gestão e nos sistemas de apoio.

À época da realização da pesquisa de campo, as duas empresas que assimilaram o grupo original da Consult preparavam-se para novas mudanças de vulto: uma delas caminhava para a consolidação de uma rede voltada para países latino-americanos e a outra preparava-se para cindir suas atividades de consultoria e auditoria.

Fashion

Fashion é uma das principais revistas femininas no mundo. No Brasil, a marca é controlada por uma pequena empresa familiar, com uma estrutura bastante enxuta. A redação, no primeiro andar de uma mansão adaptada, ocupa uma única sala, onde o diretor de redação e seus funcionários trabalham entre pilhas de papéis, livros, negativos fotográficos e outros artefatos do *metier*.

O movimento de pessoas é constante e o clima de trabalho informal. Para o observador acostumado a visitar escritórios de grandes empresas, o ambiente parece descontraído e saudável. Chama também a atenção o pequeno número de colaboradores. A maioria da equipe trabalha em regime de subcontratação.

Fashion aproxima-se bastante do que se costuma denominar organização informal ou organização de estrutura simples, onde o ajuste mútuo e a comunicação direta garantem a coordenação adequada do trabalho.

Também é interessante observar que em Fashion é muito difícil analisar características a partir das categorias tradicionais utilizadas em Estudos Organizacionais.

Em termos de estratégia, Fashion caracteriza-se pela exploração intensiva de todas as possibilidades da marca. Em termos de modelo de organização, como comentado, trata-se de uma estrutura simples, coordenada pelo ajuste mútuo. Quanto ao estilo gerencial, sua característica principal é a informalidade.

De 1998 a 2000, segundo os entrevistados, muito pouco mudou na revista. Acompanhando o crescimento do mercado e as oportunidades surgidas, a empresa desenvolveu novos projetos, quase sempre por meio de alianças e parcerias. Neste sentido, Fashion pode ser denominada como uma rede orgânica, segundo a tipologia de Morgan (1989).

Assim, tomando-se os três níveis de configuração têm-se: no nível interorganizacional, a prática de um modelo avançado como a rede orgânica; no nível organizacional, a manutenção de um modelo tradicional de gestão, com forte centralização da tomada de decisão; e no nível intra-organizacional, a existência de uma estrutura simples.

Autopartes

Autopartes é uma empresa brasileira do setor de autopeças. Fundada há quarenta anos, herdou muitas características de empresa tradicional e familiar: processo decisório centralizado, nível alto de integração na cadeia de valores, estrutura hierarquizada e forte presença dos donos.

Desde o início da década de noventa, a empresa vem passando por um amplo processo de mudanças, que incluiu: (1) profissionalização da gestão; (2) internacionalização do Grupo, com aquisição de empresas na América do Sul e Europa e presença comercial crescente na Ásia e América do Norte; (3) reestruturação da empresa, com a criação de unidades estratégicas de negócios; (4) racionalização dos quadros; (5) revisão do posicionamento estratégico; e (6) integração técnico-comercial do Grupo.

O grupo gerencial caracteriza-se por elevado comprometimento com a empresa e com o trabalho. O relacionamento interpessoal é ético e saudável, mantendo alguns traços da origem familiar.

O momento vivido pela empresa é peculiar: depois de uma história de sucesso, depara-se com mudanças estruturais no setor. Estas mudanças incluem movimento importante de fusões e aquisições, com uma forte tendência de consolidação de grandes grupos. Sem capacidade de *alavancagem* financeira e escala para competir com as corporações que dominam o mercado, a empresa vê-se hoje diante de

difíceis decisões. Apesar da performance invejável, do domínio da tecnologia e da qualidade de seus produtos, os riscos são grandes.

Em termos de estratégia, Autopartes vive um processo de amadurecimento de visões e práticas, sempre pautado pela agressividade técnico-comercial. Em termos de modelo de organização, suas bases principais são as unidades estratégicas de negócios e a utilização intensiva do trabalho em grupo. Quanto ao estilo gerencial, suas características principais são o empreendedorismo e o humanismo.

De 1998 a 2000, a empresa viveu um clima de venda eminente. Como muitas outras empresas locais do setor de autopeças, tornou-se alvo das grandes corporações multinacionais. A venda, até o momento, não se concretizou. Entretanto, a preparação da empresa catalisou e acelerou uma série de mudanças importantes.

No nível interorganizacional, foram desenvolvidas uma série de alianças estratégicas e parcerias, voltadas para nichos de mercado. No nível organizacional, promoveu-se a fusão entre duas das três unidades estratégicas de negócios, com o objetivo de gerar ganhos de escala e foco no mercado. No nível intra-organizacional, procurou-se avançar ainda mais quanto à utilização de grupos de trabalho.

Eurobanco

O Eurobanco, como a Consult, foi mais um caso de mudança direcionada por grandes alterações no nível interorganizacional.

Apesar de ter forte presença no país há setenta anos, o Eurobanco nunca teve uma marca forte junto ao público de “varejo”. Há cerca de quatro anos, porém, o Banco estabeleceu uma estratégia de reforço da marca, patrocinando competições esportivas.

Quando da realização da primeira pesquisa, no Brasil, as 4 principais áreas de negócios eram: Corporate: que atende às pessoas jurídicas; Pessoa Física: que atende investidores com carteira superior a 5 milhões de reais; Interbancário: que atende operações interbancárias; e Consumer: que responde por 70% dos negócios do Banco e cuida do financiamento de automóveis. Os perfis das pessoas variavam em formação, capacitação e estilo de área para área.

O Eurobanco, como Grupo, não tem um foco de atuação bem definido. Em cada país, ele procura tirar vantagens das oportunidades existentes. Com o passar do tempo, isto resultou em uma “federação” de unidades locais com características próprias e com grande autonomia de atuação.

Em 1997, o Grupo iniciou um trabalho de identificação e divulgação de valores. O trabalho foi iniciado pelo *board* e teve a finalidade expressa de criar uma identidade forte para o Grupo. Depois de meses de discussões, o *board* definiu como valores a serem cultivados: integridade, respeito, *team-work* e profissionalismo.

Em termos de estratégia, o Eurobanco pauta-se por uma postura “oportunista” e focos múltiplos. Em termos de modelo de organização, suas bases principais são as áreas de negócios e uma estrutura tradicional dentro destas áreas. Quanto ao estilo gerencial, suas características principais são o coletivismo e a ética.

De 1998 a 2000, a principal mudança no banco ocorreu em nível interorganizacional, com a aquisição de um grande banco de varejo. Tal mudança, que resultou na integração de mais de 20000 funcionários, teve enormes impactos em todas as dimensões e níveis organizacionais, a começar pela própria estratégia, que foi profundamente alterada.

Mais uma vez, entre os casos estudados, a principal alteração se deu em nível interorganizacional. No nível organizacional, além da integração resultante da

fusão, grande esforço tem sido feito em relação à descentralização do processo decisório.

Novolar

Novolar é parte de um grupo familiar brasileiro voltado para negócios relacionados a engenharia, construção civil e mercado imobiliário.

O resultado do sucesso experimentado pela Novolar foi o rápido crescimento dos negócios, acompanhado do aumento do quadro de funcionários. Despreparada para o crescimento, e com uma estrutura organizacional pouco sofisticada para responder a problemas cada vez mais complexos, a Novolar começou a experimentar atritos e problemas de relacionamento entre os executivos.

As dificuldades levaram a empresa a empreender um amplo processo de transformação organizacional, compreendendo: revisão da estrutura, aquisição de competências e reorientação estratégica. O maior objetivo foi manter o traço de empreendedorismo, dotando a organização de uma estrutura mais adequada ao seu novo porte e aos planos de expansão.

Quando da realização da primeira pesquisa, em termos de estratégia, a Novolar pautava-se pela clareza e sofisticação em relação aos concorrentes. Em termos de modelo de organização, a empresa encontrava-se em transição de uma estrutura funcional para uma estrutura baseada em áreas de negócios e processos. Quanto ao estilo gerencial, suas características principais eram a informalidade, o empreendedorismo e traços de cultura de oposição, com a ocorrência constante de conflitos interpessoais e entre áreas.

De 1998 a 2000, a principal mudança ocorreu em nível organizacional, com a definição de filiais regionais como centros de lucro. Outra mudança significativa,

também neste nível, foi a substituição do superintendente por um dos acionistas majoritários. No nível interorganizacional, houve a entrada de sócios internacionais, que passaram a deter 30% do capital da empresa.

Nacional

A Nacional é uma das mais tradicionais e respeitadas orquestras sinfônicas do país. Quando da realização da primeira pesquisa, seu regente principal era um maestro brasileiro de reconhecida carreira internacional.

A organização espacial da orquestra faz saltar aos olhos a estrutura da organização. A Nacional, como outras orquestras similares, parece ser uma instituição forte, com identidade marcante e um processo bem delineado de socialização dos “noviços”. Os lugares são poucos e o acesso difícil. A experiência de assistir um ensaio revela os traços da orquestra: uma oscilação entre padronização – patente nas repetições – e criatividade – apreendida pelas orientações do maestro, além de sincronismo e harmonia. Envolve o ambiente uma estranha atmosfera de burocracia estatal, que só desaparece quando começa a música.

Como no caso de Fashion, aqui também a utilização de variáveis tradicionais da linguagem de estudos organizacionais parece deslocada.

Em termos de estratégia, pode-se afirmar que a Nacional tem uma missão clara e bem definida por sua própria tradição e história. Em termos de modelo de organização, trata-se de uma burocracia profissional, com especialistas e divisão clara de tarefas. Quanto ao estilo gerencial, suas características principais são a austeridade, o tradicionalismo e, talvez paradoxalmente, a informalidade.

Segundo as entrevistas realizadas na segunda pesquisa, de 1998 a 2000 praticamente nada mudou na orquestra. A única mudança substancial foi a saída do regente

titular, em meio a uma crise política envolvendo instâncias superiores. Tal mudança parece ter tido impactos negativos sobre o estado de ânimo da orquestra. Para agravar a situação, a orquestra vive no final do ano 2000 um momento de apreensão, motivada pela intenção de transformar o teatro que a hospeda numa fundação.

1.2. Mudanças ocorridas

O quadro a seguir apresenta um sumário das mudanças ocorridas nas empresas pesquisadas em três níveis: interorganizacional, organizacional e intra-organizacional. O quadro foi desenvolvido a partir das respostas às questões abertas.

Quadro 8

Sumário das Mudanças Ocorridas (1998-2000)

	Nível interorganizacional	Nível organizacional	Nível intra- organizacional
<i>Consult</i>	Fusão mundial com outro grande grupo de consultoria, com solução peculiar no caso brasileiro (a) Preparação para uma cisão entre auditoria e consultoria (b) Preparação para integração regional	Dificuldades em gerenciar a solução local para a fusão Mudanças nos modelos de organização e gestão Aperfeiçoamento dos sistemas de apoio	Maior utilização de comitês e células de trabalho
<i>Fashion</i>	Realização de alianças com “independentes”, que passaram a ser ligados a revista	Crescimento sem aumento do quadro de profissionais Uso acentuado de terceiros, especialmente em projetos especiais Modelo de gestão e organização não sofreu mudanças	
<i>Autopartes</i>	Possibilidade de venda, não concretizada, acelerou re-organização da empresa Busca constante e realização de alianças estratégicas específicas, para exploração de nichos de mercado	Fusão interna de duas unidades de negócios Adoção de um modelo baseado em processos	Utilização extensiva de células, comitês e grupos de trabalho, em todos os níveis da organização

Quadro 8

Sumário das Mudanças Ocorridas (1998-2000) – continuação

	Nível interorganizacional	Nível organizacional	Nível intra- organizacional
<i>Eurobanco</i>	Redirecionamento estratégico, passando a dar maior foco para o varejo Aquisição de um importante banco de varejo	Integração operacional do banco adquirido Mudanças importantes no modelo de gestão: adoção do conceito de unidade de negócios em nível mundial	Busca da melhoria da comunicação e integração entre áreas Foco acentuado em questões como cultura, valores e identidade corporativa
<i>Novolar</i>	Entrada de sócios internacionais, com participação de 30% no capital e assento no Conselho de Administração	Criação de regionais como centros de resultados para desenvolver mercados e reduzir conflitos internos Substituição do Superintendente. Retomada do controle operacional pela família de acionistas Desenvolvimento e implantação de processos de negócios em curso, sem resultados claros Maior grau de terceirização da mão de obra operária	Criação de diversos grupos de trabalho propiciando melhoria da comunicação, integração e maior agilidade nas decisões
<i>Nacional</i>	Crise política em instâncias superiores com forte impacto sobre o dia a dia da orquestra Possibilidade de transformação do teatro que abriga a orquestra em fundação pode ter grandes impactos	Saída do maestro titular gerou crise de apatia e desânimo, em função da descontinuidade do trabalho e falta de perspectivas	Modelo totalmente estável Sem alterações

Além das questões abertas, os entrevistados foram convidados a opinar em termos de tendências de mudanças ocorridas em suas organizações.

A tabela a seguir mostra a tabulação geral dos dados para as organizações pesquisadas.

A primeira coluna mostra os tópicos avaliados. Estes tópicos foram obtidos a partir de um levantamento específico, realizado para a primeira pesquisa (Wood, 1998), que levantou as características mais citadas na literatura.

A segunda coluna mostra o posicionamento da organização no *continuum* organização burocrática – organização pós-burocrática. Pontuações próximas de 0% indicariam percepções segundo as quais as organizações estariam muito próximas do modelo burocrático quanto aos tópicos avaliados. Inversamente, percepções próximas de 100% indicariam percepções segundo as quais as organizações estariam muito próximas do modelo pós-burocrático quanto aos tópicos avaliados⁷. Esta coluna foi reproduzida da pesquisa anterior (Wood, 1998).

A terceira coluna mostra o posicionamento da organização quanto à tendência de evolução de suas configurações. Pontuações próximas de 0% indicariam percepções segundo as quais as organizações apresentariam tendência para o modelo burocrático quanto aos tópicos avaliados. Inversamente, percepções próximas de 100% indicariam percepções segundo as quais as organizações apresentariam tendência para o modelo pós-burocrático quanto aos tópicos avaliados. Esta coluna foi preenchida a partir da pesquisa atual.

A quarta coluna registra um “comentário do autor” sobre o resultado registrado na terceira coluna. Assim, para valores até 60% registrou-se “estável”, para valores

⁷ Cabe observar que os termos *modelo burocrático* e *modelo pós-burocrático* são aqui empregados em função exclusiva dos parâmetros definidos no questionário.

entre 60% e 75% registrou-se “tendência moderada” e para valores acima de 75% registrou-se “tendência forte”.

É relevante observar que os dados desta tabela constituem médias. Isto possibilita uma primeira visão geral, mas esconde a grande variação encontrada entre as organizações participantes.

Tabela 2

Características Organizacionais e Tendência à Adoção de Configurações Pós-burocráticas

Tópico	Características (%)	Tendência (%)	Classificação
1. Variedade de produtos e serviços	55	56	Estável
2. Grau de terceirização e subcontratação	45	69	Tendência moderada
3. Variedade e multiplicidade de tarefas	73	77	Tendência forte
4. Utilização de sistemas avançados de remuneração	35	48	Estável
5. Investimento em capacitação e treinamento	45	54	Estável
6. Comunicação entre áreas e níveis hierárquicos	45	75	Tendência forte
7. Estrutura <i>horizontalizada</i> versus <i>verticalizada</i>	68	56	Estável
8. Tomada de decisão – centralização versus descentralização	33	60	Tendência moderada
9. Grau de autonomia do quadro operacional	40	52	Estável
10. Nível de capacitação da mão de obra	63	79	Tendência forte

As dez questões do questionário de características organizacionais também permitiram – na pesquisa de 1998 – posicionar cada empresa num *continuum* que tem, num extremo, características das organizações burocráticas e, noutra extremidade, características das organizações pós-burocráticas.

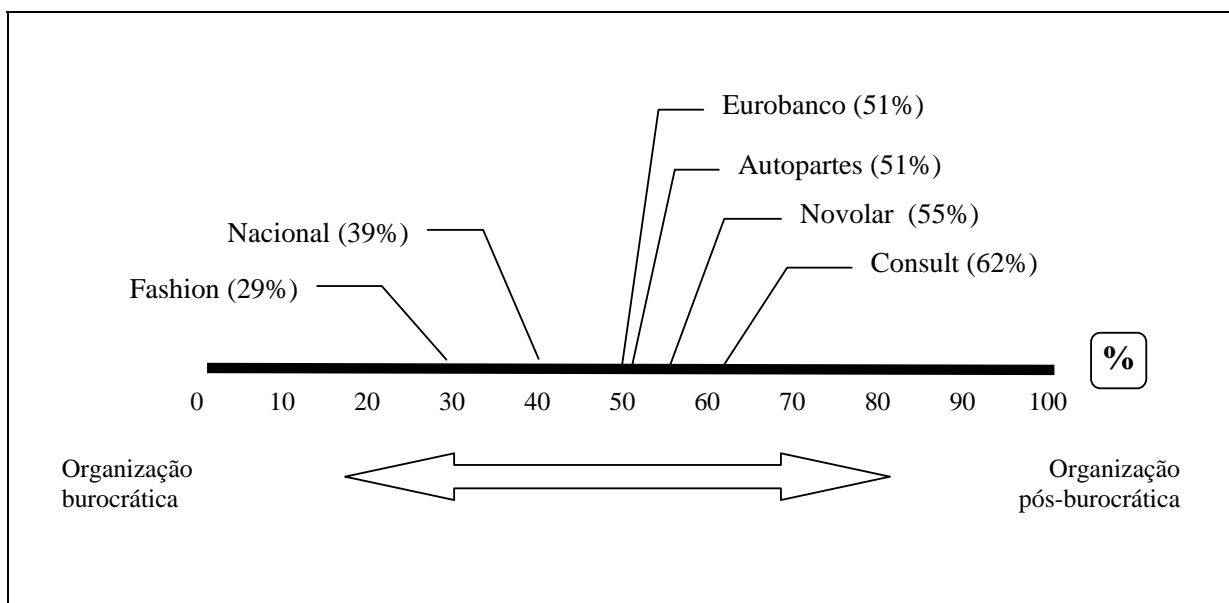
Pontuações próximas de 0% indicariam percepções segundo as quais as organizações estariam muito próximas do modelo burocrático quanto aos tópicos

avaliados. Inversamente, percepções próximas de 100% indicariam percepções segundo as quais as organizações estariam muito próximas do modelo pós-burocrático quanto aos tópicos avaliados. O diagrama seguir apresenta os resultados.

A pontuação indica Consult como a organização mais próxima do modelo pós-burocrático e Fashion e Nacional como as organizações mais próximas do modelo burocrático.

Diagrama 6

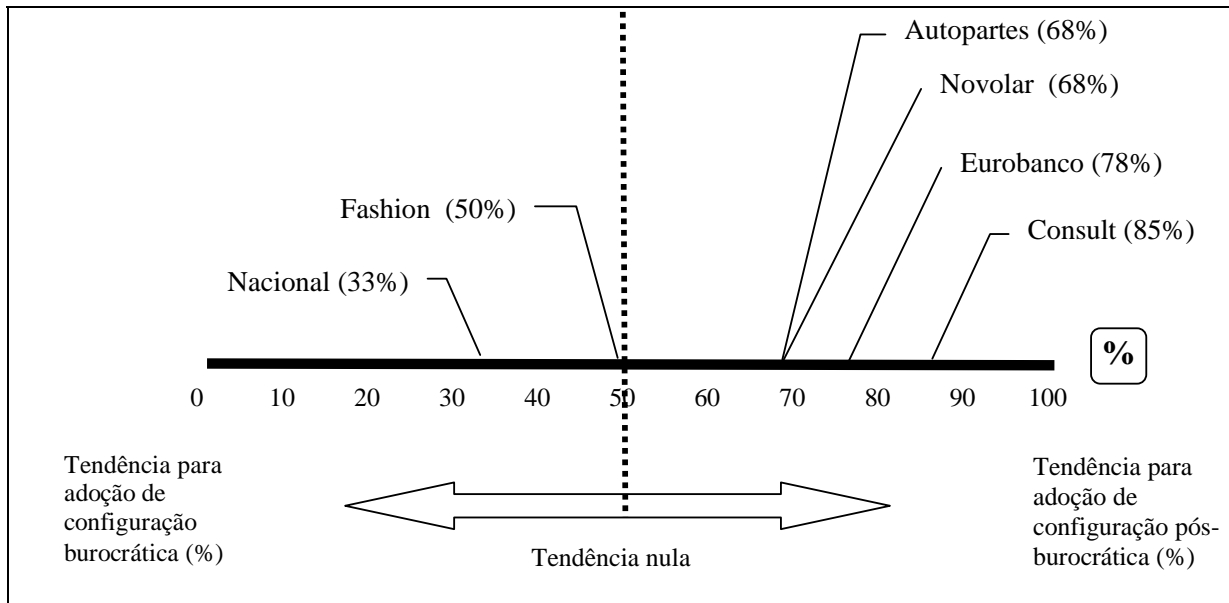
Características Organizacionais (1998)



Na pesquisa atual os respondentes foram solicitados a identificar, a partir do mesmo *continuum* organização burocrática – organização pós-burocrática, tendências de evolução da configuração.

As dez questões do questionário de características organizacionais também permitiram, com pequenas modificações, posicionar cada empresa num *continuum* que tem, num extremo, a tendência para a adoção de configuração burocrática, e, noutro extremo a tendência para a adoção de configuração pós-burocrática. Pontuações próximas de 0% indicariam percepções segundo as quais as organizações estariam caminhando para a configuração burocrática quanto aos tópicos avaliados. Inversamente, percepções próximas de 100% indicariam percepções segundo as quais as organizações estariam caminhando para a configuração pós-burocrática quanto aos tópicos avaliados. O diagrama seguir apresenta os resultados.

Os resultados obtidos indicam Consult como a organização com maior tendência para a adoção de configuração pós-burocrática e Nacional como a organização com maior tendência para a adoção de configuração burocrática.

Diagrama 7**Tendência para Adoção de Características Organizacionais (2000)****2. ANÁLISE**

Nesta parte do trabalho apresento a análise do material coletado por meio das entrevistas, incluindo as questões apresentadas em escala Likert e as questões abertas.

A condução da análise foi norteadada por quatro questões:

- Quais os sinais identificados de superação do modelo burocrático?
- Quais os sinais de adoção do modelo pós-burocrático?

- Como o fenômeno se manifesta nas organizações pesquisadas?
- Que outras questões importantes devem ser ressaltadas?

O **primeiro ponto** a ser ressaltado é que há sinais inequívocos de mudanças. Nos dois anos que separam as duas pesquisas, todas as organizações participantes passaram por grandes mudanças: Nacional, aparentemente a mais estável entre elas, perdeu seu maestro titular, com impactos diretos sobre suas atividades; Fashion seguiu trajetória de crescimento, usando cada vez mais subcontratados; Autopartes fundiu duas unidades de negócios; Novolar substituiu seu presidente e redefiniu o perfil de suas regionais; Eurobanco adquiriu outro banco, mudando seu perfil de negócios; e Consult passou por um processo complexo de fusão.

Uma questão interessante a analisar seria a seguinte: quais dessas mudanças foram planejadas e dentro desse grupo, quantas foram executadas conforme o planejamento? É claro que não é possível responder tais questões dentro do escopo deste trabalho, mas parece razoável especular que, na maioria dos casos, iniciativas de planejamento coexistiram com atividades inesperadas e ações improvisadas.

A variedade das mudanças e a complexidade inerente ao seu tratamento, por um lado, e a informação limitada sobre modelos de gestão da transformação, por outro lado, fazem com que o tema, embora essencial à vida organizacional, tenha ainda um tratamento de evento ao qual se reage, embora cada vez mais constitua processo contínuo, do qual se procura ter um certo grau de domínio.

O **segundo ponto** a ser mencionado é que tais mudanças ocorreram (e continuam ocorrendo) simultaneamente nos níveis interorganizacional, organizacional e intra-organizacional. Embora em cada um dos casos estudado um destes níveis tenha sido destacado, e de fato se possa aceitar a preponderância de um determinado *locus* de mudança sobre os outros, a mudança ocorre em diversos níveis.

Tomemos, a título de ilustração, dois exemplos: a fusão pela qual Consult passou e a aquisição que o Eurobanco realizou. Estas foram mudanças interorganizacionais que irradiaram profundas alterações nos níveis organizacional e intra-organizacional.

Adicionalmente, é preciso considerar que este processo tem “mão dupla”. Mesmo que, nos exemplos considerados, o fato gerador da mudança tenha ocorrido no nível interorganizacional, pode-se especular que condições organizacionais e intra-organizacionais tenham influenciado na condução do processo de transformação. Neste aspecto, a noção de co-evolução parece especialmente útil como perspectiva para análise desses complexos fenômenos.

O **terceiro ponto** a ser ressaltado é a heterogeneidade entre organizações.

Enquanto organizações como Consult e Eurobanco parecem avançar firmemente para a flexibilização, organizações como Nacional e Fashion permanecem relativamente estáveis.

Neste sentido, Fashion parece um caso especialmente interessante de se analisar. Trata-se de fato de uma organização paradoxal. Se, por um lado, ela fica posicionada próxima ao “extremo burocrático” da escala, por outro também pode ser vista como um modelo de agilidade e flexibilidade, identificando-se, em muitos aspectos, como a rede orgânica proposta por Morgan (1989).

O **quarto ponto** diz respeito aos resultados em si. A primeira pesquisa mostrou as organizações em estado intermediário, com características híbridas, entre o extremo burocrático e o extremo pós-burocrático.

Quanto às tendências apontadas na segunda pesquisa, tem-se sem dúvida um caminho de evolução para modelos pós-burocráticos, com organizações como Consult e Eurobanco, num primeiro plano e Autopartes e Novolar, num segundo

plano, apresentando tendências fortes de evolução. Embora cada uma delas apresente uma história muito particular de mudança, com diferentes razões, diferentes ações e diferentes resultados, pode-se especular que um ponto comum as une: uma postura voluntarista e sistemática em relação à transformação organizacional.

O **quinto ponto** diz respeito a uma correlação insinuada pelos resultados. Empresas que apresentaram há dois anos maior proximidade com a configuração pós-burocrática são as mesmas que apresentaram na pesquisa atual maior tendência para evolução nesta mesma direção.

O inverso também pode ser constatado: empresas que apresentaram há dois anos maior proximidade com a configuração burocrática são as mesmas que apresentaram na pesquisa atual maior tendência para manutenção ou “evolução” nesta mesma direção.

Numa primeira aproximação, isto pode ser explicado pelo simples fato que organizações (“predominantemente”) burocráticas tendem para a estabilidade, enquanto que organizações (“predominantemente”) pós-burocráticas tendem para a busca da evolução e da autotransformação.

O **sexto ponto** diz respeito às diferenças entre os percentuais obtidos nos diversos tópicos de características organizacionais analisados.

Os dados colhidos na primeira pesquisa mostravam resultados entre o mínimo de 33% – referente ao grau de centralização / descentralização da tomada de decisão – e o máximo de 73%. Este dado por si só é eloqüente. Numa primeira leitura poderíamos deduzir que a flexibilização havia avançado no tocante às tarefas, porém o processo decisório continuava centralizado.

Os dados colhidos na segunda pesquisa mostram resultados de tendências entre o mínimo de 48% – referente ao uso de sistemas avançados de remuneração – e o máximo de 77% – referente à variedade e multiplicidade de tarefas. Uma vez mais o resultado é eloqüente. Aqui poderíamos deduzir que a flexibilização tem forte tendência de avançar no tocante a tarefas, porém a forma de remuneração continua atrelada ao modelo burocrático.

V. EVOLUÇÃO DOS TIPOS IDEAIS

A literatura sobre organizações, tanto os trabalhos científicos quanto aqueles destinados ao público executivo, está repleta de referências a tipos ideais, como a máquina burocrática, a empresa orgânica e a adhocracia. Tipos ideais incorporam conceitos em estado puro. Embora constituam idealizações, eles permitem avaliar novas idéias e avançar o conhecimento no campo.

O objetivo deste capítulo é buscar um patamar mais elevado de abstração, considerando a evolução dos *tipos ideais* no contexto brasileiro.

O capítulo está organizado em seções curtas da seguinte forma: a primeira seção trata das configurações burocráticas; a segunda seção trata das configurações orgânicas; a terceira seção trata das configurações de simbolismo intensivo; e a quarta seção apresenta a proposição de uma genealogia de tipos ideais para o contexto brasileiro.

1. CONFIGURAÇÕES BUROCRÁTICAS

O ponto de partida para a discussão de tipos ideais é a *configuração burocrática* (Perrow, 1986 [1972]). Max Weber observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. A burocracia

transforma em rotina a administração como as máquinas transformam em rotina a produção.

A organização burocrática – a *máquina burocrática*, a *burocracia profissional* ou outras variações – enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza, a reprodutibilidade, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da divisão de tarefas, da estrutura hierárquica e do emprego de regras e normas (Morgan, 1986). O paradigma taylorista-fordista influenciou profundamente a forma como as empresas passaram a ser organizadas, sendo até hoje praticado em grande escala.

2. CONFIGURAÇÕES ORGÂNICAS

A *empresa orgânica* é sempre contraposta à organização burocrática em termos de tipo ideal. Embora o conceito de empresa orgânica tenha se popularizado a partir dos anos oitenta e noventa, com o sucesso das empresas japonesas, ele é bem mais antigo. Lammers (1988), por exemplo, menciona referências ao termo em um livro de 1931 do autor alemão Joseph Pieper. A imagem da organização como organismo pode ser associada à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência, e à abordagem da Ecologia Organizacional. Recentemente, juntaram-se a estas perspectivas os trabalhos relacionados ao Paradigma da Complexidade e à Teoria do Caos. Todas estas correntes tratam da relação da organização com seu meio. Enfatizam também a compreensão da relação entre as variáveis internas da organização e a busca da flexibilidade e da capacidade de adaptação.

Um *mutante* da empresa orgânica, que merece ser considerado em separado como tipo ideal é a **organização virtual**. Como mencionado no texto, a maioria das teorias em Estudos Organizacionais pressupõe organizações como entidades distintas, com ativos mensuráveis, estruturas definidas e mão de obra fixa. Porém, este quadro parece cada vez mais distante da realidade de um mundo marcado por terceirizações, teletrabalho, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e

alianças com concorrentes (Thornton e Tuma, 1995). As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para transformarem-se em sistemas cada vez mais abertos. Organizações virtuais identificam com agilidade oportunidades de mercado e mobilizam rapidamente recursos, combinando competências, utilizando alianças temporárias e empregando tecnologia de informação (Hedberg et alii, 1997; Grenier e Metes, 1995; Davidow e Malone, 1993).

O último *mutante* da empresa orgânica a ser considerado é a **empresa de conhecimento intensivo**. Empresas de Conhecimento Intensivo (ECIs) podem ser definidas por analogia a Empresas de Trabalho Intensivo e Empresas de Capital Intensivo. Starbuck (1992) define ECIs como organizações onde o recurso chave é o conhecimento e a *expertise*. *Expertise*, neste caso, é uma fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, tem peso determinante nos lucros. Conhecimento e *expertise* permitem a estas empresas responder a necessidades únicas de clientes, criando uma vantagem de monopólio temporário. Seu processo-chave é a gestão do conhecimento.

3. CONFIGURAÇÕES DE SIMBOLISMO INTENSIVO

Examinemos agora outra categoria de configurações: aquelas onde as variáveis estruturais podem ser relegadas a um plano secundário e a cultura organizacional, em suas diversas manifestações, tem lugar de destaque. Tais arquiteturas constituem *configurações de alta intensidade simbólica*.

O primeiro destes tipos ideais é a **organização missionária** (Mintzberg, 1989). A denominação vem do *sentido de missão* que os membros destas organizações partilham. A inspiração confessa de Mintzberg para cunhar o termo veio da observação de como as empresas japonesas haviam substituído as formas tradicionais de controle pela disseminação de uma *ideologia organizacional*. Em

organizações missionárias, a *identificação natural* substitui normas e procedimentos como fator de coordenação do trabalho. A organização passa a ser guiada pela história, pelos valores partilhados, pelos comportamentos praticados e pela direção estratégica clara. Em organizações missionárias o controle, apesar de manifestar-se de forma sutil, é ainda mais poderoso que nas organizações burocráticas (ver Motta, Vasconcelos e Wood, 1993).

O segundo tipo de configuração de alta intensidade simbólica é a **empresa dramática**. Por trás de uma fachada esculpida com o zelo dos especialistas em relações públicas, as empresas são freqüentemente arenas onde a racionalidade é limitada e as neuroses corriqueiras. Decisões, planos e estratégias são as manifestações visíveis desta *mão invisível*. Por trás, encontram-se forças psicológicas pouco identificadas e pouco compreendidas (Kets de Vries e Miller, 1984; 1987). Organizações dramáticas são ambientes de trabalho caracterizados pela hiperatividade. Seus executivos são impulsivos e o processo de tomada de decisão é essencialmente baseado em emoção e intuição. A hiperatividade inibe o aprofundamento de questões importantes. Impera o culto da aparência e atitudes reflexivas são desvalorizadas. Nessas organizações, a atração por empreendimentos arrojados é causada pela preocupação narcísea dos executivos e os movimentos estratégicos destinam-se a responder seus sonhos de grandiosidade.

O terceiro tipo ideal de configuração de alta intensidade simbólica é a **organização espetacular**. Segundo Alvesson (1990), uma tendência na vida corporativa é a mudança de foco de *questões substantivas* para uma ênfase crescente dada à *manipulação de imagens* como aspecto crítico da gestão e do funcionamento organizacional.

De fato, o argumento segundo o qual vivemos em uma sociedade dramática não é nova. Segundo Debord (1994 [1967]: 11): “Toda a vida das sociedades nas quais as modernas condições de produção prevalecem apresenta-se como uma imensa acumulação de espetáculos”. O que antes era diretamente vivido, tornou-se

representação. A sociedade do espetáculo fornece o *pano de fundo* para o fenômeno das organizações espetaculares.

Organização espetacular, como *tipo ideal*, configura como ambiente organizacional onde: (i) a liderança simbólica constitui estilo gerencial prevalecente (Smircich e Morgan, 1982); (ii) líderes e liderados aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento da impressão (Giacalone e Rosenfeld, 1991); (iii) inovações são tratadas como eventos dramáticos (Lampel, 1994); e (iv) analistas simbólicos formam um grupo importante dentro da força de trabalho (Reich, 1992). Organizações espetaculares são, portanto, *arenas teatrais*, onde muitas peças têm lugar simultaneamente. Mais que isso, organizações espetaculares são *cenários cinematográficos*, onde o passado e a realidade são continuamente reinterpretados, editados e exibidos.

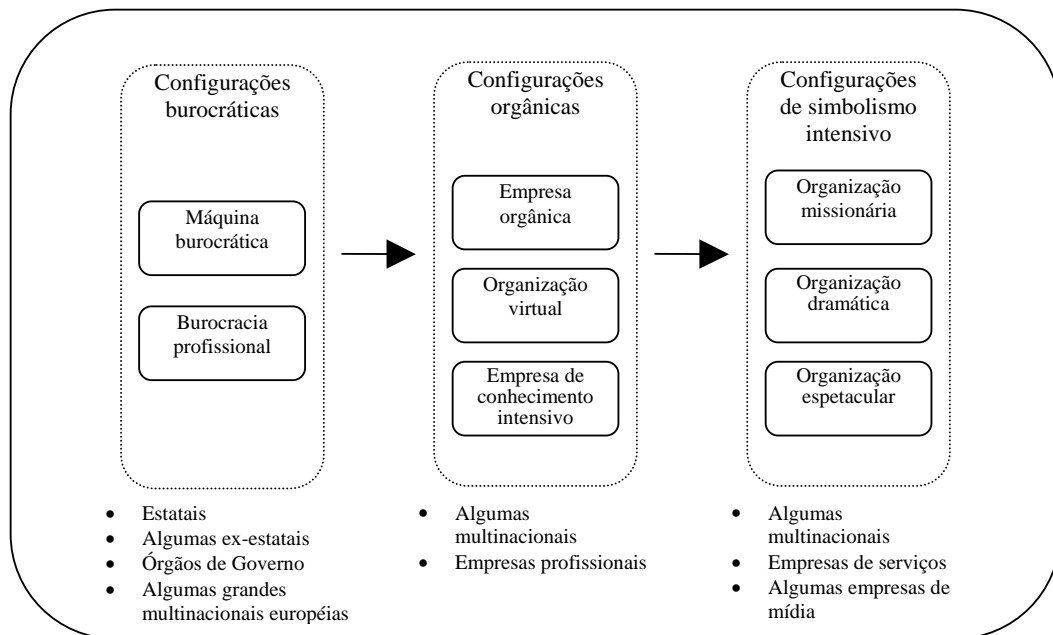
Portanto, o conceito de organização espetacular implica em uma visão particular de gestão empresarial. Gerenciar, neste caso, pode ser entendido como o processo de assegurar mínima convergência e coerência em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva (Wood, 1998).

4. ESBOÇO DE UMA GENEALOGIA

O diagrama a seguir apresenta o esboço de uma genealogia de tipos ideais. Aplicada ao ambiente empresarial brasileiro, esta genealogia deve ser lida a partir de duas considerações: *primeiro*, como representação de uma tendência de migração das configurações burocráticas em direção a configurações de alta intensidade simbólica; e *segundo*, levando-se em conta que o quadro atual apresenta uma mistura dos diversos tipos ideais, eventualmente “co-habitando” na mesma organização.

Diagrama 8

Esboço de uma Genealogia de Tipos Ideais



VI. CONCLUSÃO

1. SÍNTESE

Neste trabalho abordei a questão das configurações organizacionais no Brasil.

Inicialmente, abordei a questão das novas configurações: explorei o tema da gênese das configurações, a partir de diferentes perspectivas; mostrei duas tipologias; reproduzi tendências e modelos emergentes e reproduzi o debate em torno das novas configurações, no mundo acadêmico anglo-saxão e no Brasil. Em diversos pontos,

destaquei a discussão, não conclusiva, sobre a existência de formatos pós-industriais, pós-burocráticos e pós-modernistas.

Em seguida, procurei situar o contexto brasileiro, chamando a atenção para suas particularidades, para mudanças recentes e para seus impactos sobre a textura empresarial. Fiz aí uma descrição das mudanças ocorridas nos níveis interorganizacional, organizacional e intra-organizacional.

Apresentei, então, os resultados da pesquisa de campo, analisando em conjunto os resultados da pesquisa original de 1998 e da pesquisa atual. É interessante notar que o quadro que emergiu é multifacetado e complexo: multifacetado por que revela mudanças em diferentes níveis e dos mais diversos tipos, complexo pela intensa interação entre níveis e tipos.

Finalmente, num patamar mais alto de abstração, apresentei uma genealogia de tipos ideais. Pode-se advogar que o ambiente brasileiro é marcado simultaneamente por tendências evolutivas e pelo hibridismo.

2. COMENTÁRIOS FINAIS

Nesta seção final, acrescento mais algumas notas especulativas.

Primeiro, é relevante considerar as peculiaridades do ambiente brasileiro, especialmente o hibridismo. Observando a evolução dos modelos ideais, como proposta em termos de genealogia no capítulo precedente, percebemos que temos organizações em todas as categorias. Além disso, temos organizações que não se enquadram facilmente na genealogia, ou por serem pré-burocráticas, ou por terem características mistas. Entre as empresas estudadas, este é o caso da orquestra Nacional e da revista Fashion.

Adicionalmente, é preciso considerar que o hibridismo ocorre não apenas no patamar da *substância*, mas também na forma de *guerra de discursos gerenciais*, resultando eventualmente em combinações desconcertantes e de difícil apreensão pelo observador ou pesquisador.

Segundo, é importante considerar a possibilidade de ruptura representada pela evolução dos tipos ideais. Muitos dos novos modelos representam de fato *não formatos*, pois negam ou dão pouca ênfase a categorias básicas como estrutura, fronteira e amplitude de controle. Muitos dos novos formatos poderiam, paradoxalmente, serem classificados como amorfos. Seguindo a linha de Clegg (1990), poderíamos afirmar que tais sinais confirmam a superação da “lógica gerencial modernista”.

Este ponto leva à retomada da discussão sobre a questão do rompimento como o modelo burocrático weberiano. Ainda que seja temerário fazer informações definitivas, existem pelo menos dois argumentos para afirmar que se caminha para o rompimento:

O primeiro argumento é que as características apresentadas pelas organizações – tanto na pesquisa de 1998 quanto na atual – representam condições e tendências muito diferentes daquelas do tipo ideal burocrático weberiano. Ainda que considerados os limites da pesquisa – qualitativa e exploratória – os resultados representam no mínimo fissuras no construto.

Aqui se poderia contra-argumentar que, apesar da flexibilização, a racionalidade instrumental (a principal característica do construto weberiano) não foi superada. Do ponto de vista conceitual, isto é duvidoso, pois talvez seja demasiado forte o pressuposto de racionalidade instrumental para as organizações contemporâneas. Num mundo fragmentado e complexo, os atores têm informações limitadas para nortear suas ações e utilizam racionalidade limitada na tomada de decisão. Por isso,

supor que o conjunto destas forças resulta em racionalidade instrumental talvez seja conceitualmente impreciso.

Não se trata aqui de afirmar que uma racionalidade substantiva – que permeia a ação social com respeito a valores – esteja substituindo a racionalidade instrumental – que permeia a ação social com respeito a meios e fins. Porém, ainda que os indivíduos e os agentes sociais estejam continuamente desenvolvendo ações estratégicas voltadas para os fins, deixando em segundo plano valores, o produto social de sua ação pode não corresponder à sua motivação original.

O segundo argumento refere-se à tendência de “espetacularização” da vida organizacional. Se aceitarmos que o fenômeno social apontado por autores como Boorstin (1962), Debord (1995 [1967]) e outros têm equivalente nas organizações, então teremos a gestão empresarial como um fenômeno simultaneamente substantivo e imagético, ou espetacular. Ora, o pressuposto de racionalidade instrumental diz respeito à dimensão substantiva (aqui tomada no sentido de realidade palpável, e não de racionalidade substantiva), mas parece no mínimo deslocado diante do novo *locus* teatralizado da vida organizacional.

Concluindo este segundo argumento, embora não se possa afirmar taxativamente que o modelo burocrático weberiano tenha sido superado, ou substituído por configurações pós-burocráticas, pode-se argumentar que, como modelo, ele afasta-se cada vez mais da realidade. Do ponto de vista de Estudos Organizacionais, embora ele se mantenha como referência histórica obrigatória, sua utilidade fica reduzida diante dos fenômenos da flexibilização, virtualização e espetacularização.

Aqui também se poderia argumentar, sem dúvida com legitimidade, que o construto burocracia – em configuração tradicional ou flexível – deve permanecer como elemento central aglutinador da crítica dos sistemas de dominação. Ocorre que, fora desta importante perspectiva de análise, o anacronismo fica ressaltado.

Terceiro, é igualmente relevante explicitar o desconforto da linguagem e gramática clássicas, próprias da lógica gerencial burocrática, diante do quadro apresentado. Tal quadro, além de atestar a inadequação do modelo burocrático tradicional diante do contexto brasileiro, sugere também as limitações do arcabouço teórico e dos quadros analíticos existentes para a compreensão dos fenômenos organizacionais emergentes.

As abordagens existentes definem o “pós” em relação ao seu anterior, usando categorias próprias a este anterior, sem alterar seu conteúdo. Os novos modelos organizacionais talvez venham a exigir uma nova linguagem e uma nova gramática em Estudos Organizacionais.

Acredito que todos estes pontos possam configurar-se como oportunidades interessantes para futuras investigações e desenvolvimentos teóricos.

VII. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ADLER, P. A. & ADLER, P. (1994). “Observational techniques” In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of qualitative reasearch*. Thousand Oaks: Sage.
- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A.; MOTTA, F. C. P.; e WOOD JR., T. (1995) “Cultura organizacional brasileira”, In: T. Wood Jr. (Coord.) *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- ALVESSON, M. & BERG, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- ALVESSON, M. (1990) “Organization: from substance to image?” *Organization Studies*, 11(3): 373-394.

- ASHKENAS, R.; ULRICH, D.; JICK, T. & KERR, S. (1995) *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ATKINSON, P. & HAMMERSLEY, M. (1994). "Case studies" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative reasearch*. Thousand Oaks: Sage.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; e WOOD JR., T. (1999) Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 3(1): 147-178.
- BOORSTIN, D. J. (1962). *The image or what happened to the american dream*. New York: Atheneum.
- BROWN, S. L. & EISENHARDT, K. M. (1998) *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard.
- BUARQUE DE HOLANDA, S. (1993) *Raízes do Brasil*, 25^a edição. Rio de Janeiro: José Olímpio.
- BURNS, T. e STALKER, G. M. (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock.
- BURREL, G. (1988). "Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Michel Foucault." *Organization Studies*, 9 (2): 221-235.
- BURREL, G. (1994). "Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Jurgen Habermas." *Organization Studies*, 15(1): 1-45.
- CALÁS, M.; e ARIAS, M. E. (1997) "Compreendendo as organizações latinoamericanas: transformação ou hibridização?" In: MOTTA, F. C. P.; e

- CALDAS, M. P. (Coords.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- CALDAS, M. P.; e WOOD Jr., T. (1997) “‘For the English to see’: The importation of managerial technology in late 20th-century Brazil.” *Organization*, 4(4): 517–534.
- CHANDLER, A. D. (1962) *Strategy and structure*, Cambridge, MA: MIT Press.
- CHIA, R. (1995). “From modern to postmodern organizational analysis.” *Organization Studies*, 16 (4): 579-604.
- CHILD, J. (1973) “Predicting and understanding organization structure.” *Administrative Science Quarterly*, 18(12): 168-185.
- CLANCY, T. (1994) “Radical surgery: A view from the operating theater.” *Academy of Management Executive*, 8(2): 73-78.
- CLARKE, T. & associates (1993). *Tomorrow's company: A literature survey* (unpublished). Leeds, UK.
- CLEGG, S. R. (1990). *Modern Organizations: organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- COOPER, R. & BURREL. G. (1988). “Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction.” *Organization Studies*, 9(1): 91-112.
- COOPER, R. (1989). “Modernism, postmodernism and organizational analysis: The contribution of Jacques Derrida.” *Organization Studies*, 10(4): 479-50.

- CROZIER, M. (1964) *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- D'AVENI, R. A. (1995) "Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework." *Academy of Management Executive*, 9(3): 45-60.
- DAFT, R. L. & LEWIN, A. Y. (1993) "Where are the theories for the 'new' organizational forms? An editorial essay." *Organization Science*, 4(4): 1-5.
- DaMATTA, R. (1987) *A Casa e a Rua*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- DaMATTA, R. (1989) *O Que Faz o Brasil, Brasil*, 3ª edição. Rio de Janeiro: Rocco.
- DAVIDOW, W. H.; e MALONE, M. S. (1993) *The virtual corporation*. New York: HarperBusiness.
- DEAL, T. E. & KENNEDY, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DEBORD, G. (1995 [1967]). *The society of spectacle*. New York: Zone Books.
- DELLAGNELO, E. L., e MACHADO DA SILVA, C. (2000). "Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? Anais do 24º ENANPAD, Florianópolis.
- DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (1994). "Introduction: Entering the field of qualitative research" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.

- DENZIN, N. K. (1994). "The art and politics of interpretation" In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- DENZIN, N. K. (1995). *The cinematic society: The voyeur's gaze*. London: Sage.
- DESS, G. D.; RASHEED, A. M. A.; MCLAUGHLIN, K. J.; e PRIEM, R. L. (1995). "The new corporate architecture." *Academy of Management Executive*, 9(3): 7-20.
- DIJKSTERHUIS, M. S.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. e VOLBERDA, H. W. (1999) "Where do new organizational forms come from? Management Logics as a source of coevolution." *Organization Science*, 10 (5): 569-582.
- DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DINIZ, E. (2000). *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- DUNCAN, W. J. (1986). A proposal for a multimethod approach to organizational culture research. Mimeo. University of Alabama at Birmingham.
- ESPEJO, R. & SCHWANINGER, M. (1993) (Eds.) *Organizational fitness: Corporate effectiveness through management cybernetics*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- FAORO, R. (1975) *Os Donos do Poder*, 2ª edição. Porto Alegre: Globo.

- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. e SERRANO, F. (1998) “Macro/micro interactions: Economic and institucional uncertainties and structural changes in the Brazilian industry. Oxford: Centre for Brazilian Studies.
- FONTANA, A. & FREY, J. H. (1994). “Interviewing: The art of science” *In* DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Reasearch*. Thousand Oaks: Sage.
- FREYRE, G. (1966) *Casa Grande e Senzala*, 13^a edição. Rio de Janeiro: José Olympio.
- GIACALONE, R. A.; e ROSENFELD, P. (eds.) (1991) *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage.
- GONÇALVES, J. E. L. (2000) Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, 40(4): 8-19.
- GRANDORI, A.; e SODA, G. (1995) “Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms.” *Organization Studies*, 16(2): 183-214.
- GREENWOOD, R.; e HININGS, C. R. (1996) “Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institucionalism.” *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- GRENIER, R.; e METES, G. (1995). *Going virtual*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HAMMER, M. e STANTON, S. *How process enterprise really work*. Harvard Business Review, November-December 1999, pp. 108-118.

- HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. (1977) "The population ecology of organization." *American Journal of Sociology*, 83: 929-964.
- HARVEY, D. (1989). *The condition of postmodernity: An inquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Basil Blackwell.
- HATCH, M. J. (1999) "Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure." *Organization Studies*, 20 (1): 75-100.
- HEDBERG, B.; DAHLGREN, G.; HANSSON, J.; e OLVE, N.-G. (1997) *Virtual organizations and beyond*. Chichester: John Wiley e Sons.
- HEYDEBRAND, W. V. (1989) "New organizational forms". *Work and Occupations*, 16(3): 323-357.
- HEYINK, J. W. & TYMSTRA, T. J. (1993). "The function of qualitative research." *Social Indicators Research*, 29: 291-305.
- HOLANDA, S. B. (1993) *Raízes do Brasil*, 25ª edição. Rio de Janeiro: José Olímpio.
- HUBER, G. P. (1984) "The nature and design of post-industrial organizations." *Management Science*, 30(8): 928-951.
- INSTITUTO MCKINSEY (1999). *Produtividade no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; e BORGATTI, S. P. "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanism." *Academy of Management Review*, 22(4): 911-945.

- KELLY, D.; e AMBURGEY, T. L. (1991). "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change." *Academy of Management Journal*, 34(3): 591-612.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; e MILLER, D. (1984) *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; e MILLER, D. (1987) *Unstable at the top: Inside the neurotic organization*. New York: Penguin.
- KHANNA, T.; e PALEPU, K. (1997) "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, 75(4): 41-51.
- KIEL, D. (1989). "Nonequilibrium theory and its implications for public administration." *Public Administration Review*, 49(6): 544-551.
- LAMMERS, C. J. (1988) "Transient and persistence of ideal types in organization theory." *Research in the Sociology of Organizations*, 6: 203-224.
- LAMPEL, J. (1994) "Innovation as spectacle: Dramaturgical construction of technological change." Paper presented at 'Conference on the Social Construction of Industries and Markets'. Chicago.
- LAWRENCE, P. R. e LORCH, J. (1967) *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press.
- LAZO, R. (1992). "Alianças estratégicas: quando e como se aliar à concorrência". Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV.
- LETAIF, N. (1996) "A Volks embarca no consórcio modular", *CartaCapital*, 29 de março, pp. 40-42.

- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P. e CARROL, T. N. (1999) "The coevolution of new organizational forms." *Organization Science*, 10 (5): 535-550.
- MARCH, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- MERTON, R. K. (1940) "Bureaucratic structure and personality." *Social Forces*, 18: 560-568.
- MEYER, J. W.; e ROWAN, B. (1977) "Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.
- MILLER, D. (1987). "The genesis of configuration." *Academy of Management Review*, 12(4): 686-701.
- MINTZBERG, H. (1983) *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. e VAN der HEYDEN, L. (1999) "Organigraphs: Drawing how companies really work." *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 87-94.
- MORGAN, G. (1986) *Images of organization*. Newbury Park: Sage.
- MORGAN, G. (1989) *Creative organization theory: a resourcebook*. Newbury Park: Sage.
- MOTTA, F. C. P.; e CALDAS, M. (Coords.) (1997) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.

- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; e WOOD Jr., T. (1993) “Controle social nas organizações.” *RAE–Revista de Administração de Empresas*, 33(5): 68-87.
- NADLER, D. (1990) “Organizational architectures for the corporation of the future.” In DELTA CONSULTING GROUP INC. *The emerging architecture of organizations: Structures and processes for the 1990's*. New York: Delta Consulting Group Inc.
- NADLER, D. A.; e TUSHMAN, M. L. (1997) *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- NADLER, D. A.; e TUSHMAN, M. L. (1999) “The organization of the future: Strategic imperatives and core competences for the 21st century.” *Organizational Dynamics*, 28(1): 45-60.
- OLMOS, M. (2000) “Condomínio da Volks é modelo.” *Valor*, 29 de junho, p. B9.
- PAES DE PAULA, A. P. (2000). “Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas. Anais do 24^º ENANPAD, Florianópolis.
- PERROW, C. (1986 [1972]) *Complex Organizations: A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- PORTER, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. (1984) *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. Boulder: Shambhala.
- PRIGOGINE, I. & STENGERS, I. (1991) *A nova aliança: metamorfose da ciência*. Brasília: UnB.

- REICH, R. (1992) *The work of nations*. New York: Vintage Books.
- RIBEIRO, D. (1996) *O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Editora Schwarcz.
- SILVERMAN, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- SMIRCICH, L.; e MORGAN, G. (1982) “Leadership: The management of meaning.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.
- STAKE, R.E. (1994). “Case studies” In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- STARBUCK, W. H. (1992) “Learning by knowledge-intensive firms.” *Journal of Management Studies*, 30: 713-740.
- STRATI, A. (1995) “Aesthetics and organizations without walls.” *Studies in Culture, Organizations and Societies*, 1(1): 83-105.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1994). “Grounded theory methodology: An overview In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- THE ECONOMIST (1998). “The modular T.” *The Economist*, September 5th, pp. 60-61.
- THORNTON, P. H.; e TUMA, N. B. (1995) “The problem of boundaries in contemporary research on organizations.” *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Vancouver, Canadá.

- WEICK, K. E. (1993) “Organizational design as improvisation.” In HUBER, G. P. e GLICK, W. H. (Eds.) *Organization change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press.
- WERBACH, K. (2000). “Syndication: The emerging model for business in the Internet Era.” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 85-93.
- WOOD Jr, T. & CALDAS, M. P. (1995). “Who’s afraid of electrofads? Change, identity and convulsive organization therapies.” Paper presented at 13th. SCOS. Turku, Finland.
- WOOD JR., T. (1998). *Organizações cinematográficas*. Tese de Doutorado. São Paulo: EAESP/FGV.
- WOOD JR., T. (1999a). Pesquisa exploratória empírica sobre o fenômeno das ‘Organizações de Simbolismo Intensivo’. Relatório de Pesquisa 13/1999. São Paulo: NPP/EAESP/FGV.
- WOOD JR., T. (1999b). *Gurus, curandeiros e modismos gerenciais*, 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

VIII. ANEXOS

1. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

QUESTÕES

1. durante os dois últimos anos, quais foram as principais mudanças ocorridas?
Por que ocorreram?
Quais os impactos / conseqüências?

2. durante os dois últimos anos, quais foram as principais mudanças interorganizacionais ocorridas? (fusões / aquisições / terceirizações / alianças estratégicas / etc.)
Por que ocorreram?
Quais os impactos / conseqüências?

3. durante os dois últimos anos, quais foram as principais mudanças organizacionais ocorridas? (mudanças na estrutura organizacional e no modelo de gestão)
Por que ocorreram?
Quais os impactos / conseqüências?

4. durante os dois últimos anos, quais foram as principais mudanças intra-organizacionais ocorridas?
Por que ocorreram? (trabalho em grupos / comitês / etc.)
Quais os impactos / conseqüências?

2. QUESTIONÁRIO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES

Projeto de Pesquisa: Ambientes pós-industriais e simbolismo organizacional

Prezado respondente,

Este questionário compõe um projeto de pesquisa exploratória que tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre os ambientes organizacionais qualificados como pós-industriais.

Sua colaboração é de grande importância para avançarmos na compreensão do novo contexto de trabalho que vem se formando.

Leia atentamente as instruções. A ordem de preenchimento e a leitura das instruções asseguram a qualidade dos dados coletados.

Os dados terão tratamento totalmente confidencial. Os dados fornecidos não serão utilizados de forma individual, sendo consolidados e segmentados para análise. O nome da organização somente será mencionado com autorização.

Agradeço sua colaboração e atenção.

Prof. Thomaz Wood, Jr.

Coordenador do Projeto de Pesquisa

Respondente	Organização	Responsável pela aplicação

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

O quadro a seguir apresenta uma lista de afirmações que descrevem características organizacionais.

Estas afirmações são apresentadas duas a duas: a primeira na coluna da esquerda; a segunda na coluna da direita.

Leia cada uma das duplas de afirmações e indique em que medida elas são válidas no caso da sua organização.

Atenção! Não se trata de como você acha que sua organização deveria ser, mas como sua organização é, na sua opinião.

Considere o seguinte exemplo:

tendência para produção em massa de bens homogêneos	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para a produção em pequenos lotes de bens diferenciados	<i>comentários, exemplos, evidências, observações</i>
---	---------------------	---	---

- marque “1” se você considera que, nos últimos 2 anos, sua organização apresentou forte tendência para a produção em massa de bens homogêneos.
- marque “2” se você considera que, nos últimos 2 anos, sua organização apresentou tendência para a produção em massa de bens homogêneos.
- marque “3” se a situação manteve-se estável nos últimos 2 anos.
- marque “4” se você considera que, nos últimos 2 anos, sua organização apresentou tendência para a produção em pequenos lotes de bens diferenciados que pela produção em massa de bens homogêneos.
- marque “5” se você considera que, nos últimos 2 anos, sua organização apresentou forte tendência para a produção em pequenos lotes de bens diferenciados.

Deixe em branco as questões que, na sua opinião, não se aplicam à sua organização.

1.	tendência para a uniformidade e padronização na produção/operação	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para a produção / operação flexível com variedade de tipos de produtos / serviços	
2.	tendência para a integração vertical	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para terceirização / subcontratação	
3.	tendência para os funcionários realizarem tarefas simples, padronizadas e repetitivas	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para os funcionários realizarem múltiplas tarefas, caracterizadas pela variedade	
4.	tendência para o emprego de sistemas tradicionais de remuneração (base na função)	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para emprego de novos sistemas avançados de remuneração (por resultados, competências etc.)	
5.	redução dos investimentos na capacitação (treinamento) dos funcionários	(1) (2) (3) (4) (5)	aumento nos investimentos para capacitação (treinamento) dos funcionários	
6.	tendência para a redução da permeabilidade / comunicação entre áreas e entre níveis hierárquicos	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para o aumento da permeabilidade / comunicação entre áreas e entre níveis hierárquicos	
7.	tendência para a “verticalização” da estrutura, com maior numero de níveis níveis hierárquicos	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para a “horizontalização” da estrutura, com menor numero de níveis hierárquicos	
8.	tendência de centralização das decisões no nível operacional	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência de descentralização das decisões no topo da hierarquia	
9.	tendência para redução da autonomia do quadro operacional	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para aumento da autonomia do quadro operacional	
10.	tendência para redução do nível de capacitação da mão de obra	(1) (2) (3) (4) (5)	tendência para aumento do nível de capacitação da mão de obra	