

Estrutura Organizacional

Capítulo

18

- 18.1** As estruturas também são criticadas
- 18.2** A estrutura é uma estratégia
- 18.3** Condicionantes e componentes
- 18.4** Elementos definidores da estrutura
- 18.5** Tipos de estrutura

18.1 AS ESTRUTURAS TAMBÉM SÃO CRITICADAS

Dentro das organizações, por ser quase um seu sinônimo, a acusada preferencial de todas as iniquidades e violações à dignidade humana é a estrutura. Acusação compreensível, mas de certo modo injusta. Bode expiatório de plantão, a estrutura é apenas uma mediadora e uma delegada – mas certamente a delegada maior – da missão de dotar a organização de estabilidade e de sentido, de consumir e representar a divisão e especialização do trabalho, a distribuição de poder e autoridade, de estabelecer limites de decisão e mesmo de comunicação, de estabelecer e também cercear a autonomia dos que nela trabalham.

O formato mais comum nas representações gráficas das estruturas organizacionais – os organogramas – também colabora para reforçar a imagem predominantemente negativa que carregam. A tradicional pirâmide – com presidentes e diretores no topo e trabalhadores na base (Figura 18.1) – é a metáfora perfeita para os que querem enxergar na estrutura organizacional a representação do poder opressor dos faraós, que escravizaram, oprimiram e exploraram os indefesos para construírem seus monumentos e aumentarem indefinidamente suas riquezas.

A verdade é que, a exemplo de diversas outras construções sociais, como a cultura e seus valores, como as relações entre as classes sociais e seus respectivos direitos e papéis, tão diferenciados de uma sociedade para outra, também a estrutura social e as estruturas

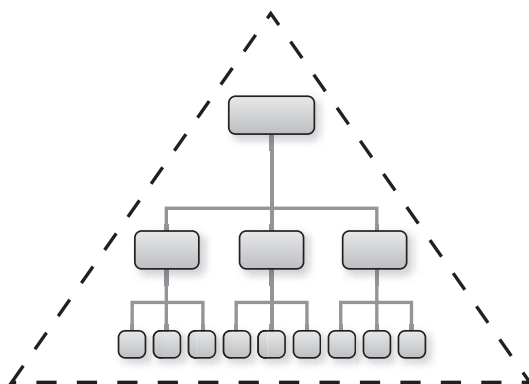


Figura 18.1 Diagrama tradicional de representação de estrutura organizacional (organograma).

organizacionais apenas traduzem os valores e relações de poder vigentes em um grupo ou em toda uma sociedade, quando as criaram.

Mas as estruturas representam, igualmente, soluções sociais razoavelmente eficientes para problemas de sobrevivência, domínio da natureza, realização de ideias, de progresso econômico e desenvolvimento social. Cabe-nos, portanto, compreendê-las, dominá-las, adequá-las e aprimorá-las, em vez de ingenuamente apenas atacá-las.

18.2 A ESTRUTURA É UMA ESTRATÉGIA

O título deste tópico é, na verdade, muito mais uma frase de efeito que uma verdade absoluta (o que, aliás, praticamente não existe nas ciências em geral e, especialmente, na administração), mas tem o valor de ser quase um alerta aos administradores que, não raro, se esquecem de incluir a revisão da estrutura nas equações de seus planos estratégicos – ou, antes, relutam em fazê-lo. Nesses casos, ela pode passar de aliada à barreira ou trincheira de resistência a mudanças estratégicas em curso.

Woodward e Chandler (tecnologia e estratégia)

Dois estudos clássicos reforçam a ideia de que a estrutura deve colaborar para a melhor execução da razão de ser da organização, a qual, muitas vezes, especialmente em momentos críticos de mudança, se encontra marcadamente estampada em sua estratégia.

Joan Woodward (1977), em *Organização Industrial*, livro que reúne as conclusões de estudos de uma década, iniciados em 1953, concluiu que as empresas mais bem-sucedidas do ponto de vista comercial não eram necessariamente as que seguiam determinadas regras “teóricas” na conformação de suas estruturas, mas aquelas que as adaptavam com sucesso às suas “técnicas de fabricação”, às suas tecnologias ou, em outras palavras, à sua razão de ser.

Já a regra geral, lógica e intuitiva, das relações entre estratégia e estrutura, foi amplamente analisada – para o caso específico da estratégia de rápida expansão global de grandes empresas multinacionais americanas – pelo historiador Alfred D. Chandler Jr. no consagrado *Estratégia e Estrutura* (1962). Chandler estudou a implantação de estruturas multidivisionais em companhias como GM, Du Pont, Sears, dentre outras, destacando seu sucesso na implementação da estratégia dessas companhias de “manter um crescimento constante em direção a novos mercados para produtos existentes e/ou por meio de novos produtos para mercados existentes, com base em competências funcionais preexistentes nas empresas analisadas”.

Em ambas as situações, bastava “replicar” a estrutura já existente e dominada pela empresa para, por meio dela, valer a estratégia de expansão.

Nos dicionários, estrutura é definida como sinônimo de organização. No Houaiss (2001), a primeira definição do verbete *estrutura* traz: “organização, disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um corpo (concreto ou abstrato)”. É importante captar dessa definição mais geral, além de sua marcante identidade com o próprio sentido de *organização*, as noções de que estruturas (especialmente as das organizações) são:

- conjuntos de partes;
- dispostas de determinada maneira (supostamente racional e consciente);
- respeitando determinada ordem.

Numa organização, podemos afirmar que:

- as “partes” são, geralmente, subconjuntos de **atividades** que, somados, refletem a razão de ser da organização e as responsabilidades por executá-las;
- sua “disposição” segue algum critério de **departamentalização e divisão de trabalho**, sendo os mais comuns o funcional, o geográfico, o por produto/mercado, o por processo produtivo, além de outros critérios secundários que podem ser combinados com esses, como turnos e turmas (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1986: p. 3);
- a “ordem” representa as **relações de poder e autoridade**, a direção dos **fluxos de informação** e comunicação e, comumente, também indica gradações de **status** e remuneração pelo trabalho executado.

Vista a estrutura dessa forma, é fácil entender o jogo de palavras do título deste tópico, que a indica como sendo o arranjo de todos os recursos e regras da organização para o alcance de seus objetivos, para a execução exitosa de sua estratégia.

É fundamental, portanto, incluir a estrutura na equação das mudanças necessárias quando da implantação de uma nova estratégia. Deve-se ter o cuidado de não cair na armadilha da sentença já comum na administração de que “a estratégia influencia a estrutura”. O fato é que a estratégia *deve influenciar* a estrutura. E, se não o fizer, a estrutura deixará de ser uma aliada na execução da estratégia, passando mesmo a constituir barreira

à sua implantação. É importante os administradores encarregados de mudanças estratégicas terem em conta que a tendência natural do ser humano, seja nas sociedades, seja nas organizações, é a resistência à mudança, o apego às posições de autoridade e prestígio conquistados. Sendo a implantação de uma nova estratégia um processo de mudança, muitas vezes radical, na maior parte dos casos, seu sucesso depende de mudanças estruturais que envolvam o deslocamento de poder e recursos de uma área para outra, o que tende a gerar resistências exatamente entre aqueles que assumem posições de decisão na situação atual (anterior à mudança).

No quadro anterior (Woodward e Chandler), comentamos dois estudos clássicos que demonstram a forma como fatores que podem ser considerados externos, preexistentes, tais como a tecnologia adotada ou a estratégia de mercado, podem (e devem) influenciar a estrutura organizacional.

Para encerrar este tópico, valendo-nos novamente da literatura, já podemos propor, com base nos elementos apresentados até agora, uma definição de estrutura organizacional:

Estrutura organizacional é o conjunto de regras que estabelece o sistema de atividades (divisão do trabalho), o sistema de autoridade (distribuição do poder) e o sistema de comunicação (disciplinamento das relações e fluxos de informação e comunicação internos) em uma organização.

Ambiente original, soluções encontradas, cultura e estrutura

Antes de passarmos a apresentar mais detidamente os componentes da estrutura apresentados na definição anterior, vamo-nos valer novamente da literatura para ajudar na compreensão de como a estrutura pode, num primeiro momento, ser construída originalmente como uma solução para um problema estratégico então presente e, num segundo momento, tornar-se um entrave a novas transformações possíveis.

Em um livro fascinante (chamado *No País das Sombras Longas*, mas que também tornou-se filme protagonizado por Anthony Quinn, chamado *Sangue sobre a Neve*, na versão brasileira, e *The Savage Innocents*, na versão original), Hans Ruesch (1974) narra, em forma de romance as experiências reais que viveu com um grupo de esquimós totalmente isolado da civilização. A tecnologia rudimentar e o ambiente hostil em que viviam os esquimós da história acabam por demonstrar claramente que a força física é fator fundamental para o sucesso em tarefas como a construção de iglus e a caça e o transporte de animais selvagens como morsas e ursos. Decorre desse fator natural uma divisão sexual do trabalho e uma sociedade em que o poder concentra-se nos homens em função de seu papel predominante para a sobrevivência do grupo. Assim, homens caçam e constroem iglus. Mulheres curtem couro, costuram e cuidam dos filhos.

A importância de ter um homem para a sobrevivência da família era tão grande, que era costume, àquela época, o sacrifício das meninas que nascessem antes de os casais terem um filho do sexo masculino. A divisão sexual do trabalho e a predominância masculina eram fatores marcantes e característicos da estrutura social desse grupo. Essa estrutura foi criada como solução para o problema concreto da sobrevivência daquele grupo naquelas condições.

Em um momento decisivo do livro, há o contato do grupo com o homem branco. Após enorme sacrifício para a obtenção de um grande lote de peles de raposa, Inuk, o esquimó protagonista, consegue trocá-las por uma espingarda que o havia fascinado dias antes, exatamente quando perdeu para o caçador armado um urso polar que perseguia há dias.

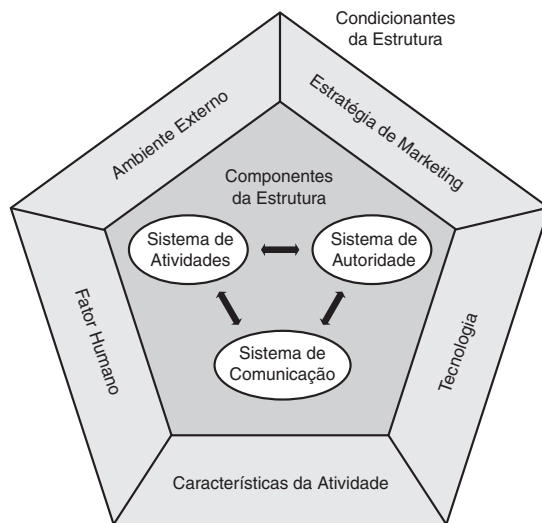
Essa nova tecnologia e muitas outras facilidades que esse intercâmbio trouxe seriam suficientes para permitir a revisão completa de todas as regras do grupo, incluindo especialmente a divisão sexual do trabalho, a posição inferior da mulher, o sacrifício das meninas e velhos, o compartilhamento de mulheres com outros homens (afinal, o sacrifício das meninas recém-nascidas torna as mulheres um tanto escassas no grupo). No entanto, não é o que se vê. Quem tem poder não abre mão dele espontaneamente. Os costumes, transformados em tradições e até motivo de orgulho e mistificação, permanecem, sem que os membros do grupo percebam que eram apenas soluções para problemas que não mais existem.

Essa é uma lição que os administradores precisam aprender. Estruturas são soluções para problemas técnicos e estratégicos, mas incorporam-se à cultura e justificam relações de poder difíceis de desfazer ou alterar. Sem compreender os fatores humanos, sociais e técnicos que levaram à sua construção e sem conscientizar o grupo sobre os valores que a justificam e sobre a necessidade de modificá-los, o manejo da estrutura é tarefa fadada ao insucesso.

18.3 CONDICIONANTES E COMPONENTES

Segundo Vasconcellos & Hemsley (1986: p. 167-182), em modelo desenvolvido a partir do trabalho de Leavitt (1965), a análise e o desenho da estrutura devem levar em conta o contexto organizacional e um conjunto de fatores condicionantes. São os seguintes os condicionantes da estrutura segundo os autores:

- de marketing;
- tecnologia;
- ambiente externo;
- características da atividade;
- fator humano.



(Baseado em Vasconcellos & Hemsley; 1986)

Figura 18.2 Condicionantes e componentes da estrutura.

A análise objetiva desses elementos deve, portanto, preceder a definição dos componentes da estrutura:

- sistema de atividades;
- sistema de autoridade;
- sistema de comunicação.

A principal decorrência do modelo apresentado, e que perpassa todo o nosso entendimento sobre estrutura organizacional, é que não há um único e melhor desenho de estrutura aplicável a todas as organizações, sendo que “a abordagem mais correta é aquela que apresenta um conjunto de fatores que permitam analisar uma dada situação e delinear a forma estrutural mais apropriada para ela”. (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1986: p. 170)

Comentaremos, a seguir, de forma sumária, os principais elementos do modelo adotado.

Condicionantes

Estratégia de marketing: os autores mencionam a estratégia de marketing no sentido de que ela, por definir produtos e serviços a serem oferecidos e mercados desejados, traduziria a razão de ser da organização, sendo, portanto, o ponto de partida para o delineamento da estrutura. Pode-se, de modo análogo, falar em estratégia de modo geral, e não apenas com o foco em marketing. O importante é alinhar a estrutura às demandas estratégicas prioritárias. Assim, se se prioriza o ingresso em novos mercados, pode-se

adotar uma estrutura divisional-geográfica, por exemplo, em que cada divisão teria mais condições e independência para adaptar-se às culturas e regras sociais e legais dos novos países em que se instalarão.

Tecnologia: autores como Woodward (1977) demonstraram que, especialmente na indústria, as empresas cuja estrutura era complementar ou mais bem adaptada às suas necessidades tecnológicas e de fabricação eram também as mais bem-sucedidas comercialmente. Assim é que o trabalho em comissões é mais comum em processos fabris mais complexos do que nos mais simples, e a amplitude de controle (número de subordinados por chefe) dos executivos aumenta conforme o processo produtivo desloca-se de uma produção unitária individual (sob medida) para processos fabris padronizados (linha de produção e processamento).

Ambiente externo: fatores culturais, econômicos e sociais são os condicionantes mais típicos da atividade das organizações, no sentido de que impõem restrições importantes ao que pode ou não ser feito por seus administradores. Não é diferente para o delineamento da estrutura. Aspectos da legislação trabalhista podem, por exemplo, determinar a necessidade de criação e consulta a comissões ou a organização em turnos; o mercado de trabalho pode, em função do despreparo da mão de obra, exigir a ênfase em atividades de treinamento e/ou a necessidade de redução da amplitude de controle para elevar o tempo de supervisão e suporte, e assim por diante. Também fatores culturais podem afetar o quanto a estrutura deve privilegiar processos de trabalho grupal e/ou participativo e fatores econômicos, como o grau de competição ou exposição externa de uma economia, podem determinar a necessidade de fortalecimento de departamentos de inteligência de mercado ou de sistemas de distribuição diferenciados.

Características da atividade: autores como Lawrence & Lorsch (1970) demonstraram como a natureza da atividade pode afetar o grau de diferenciação interna da estrutura. No seu conhecido estudo, por exemplo, verificaram que a diferenciação entre as unidades da estrutura das empresas do ramo de plásticos era maior que a da indústria de contêineres. Essa diferenciação é decorrente, dentre outros fatores, da maior necessidade de divisão e especialização do trabalho em determinada atividade em relação a outras. É importante notar também que, quando a atividade da organização impõe uma estrutura mais diferenciada, há necessidade de equilibrá-la com outros mecanismos estruturais, ou mesmo não estruturais de integração e coordenação. Assim, nesses casos, é mais presente a necessidade de utilização, por exemplo, de comissões multifuncionais ou células de trabalho em grupo e de atenção especial ao envolvimento e participação mais ampla de toda a organização no processo de planejamento. Como afirmamos anteriormente, é muito provável que a amplitude de controle também tenha de ser reduzida.

Fator humano: a qualidade do pessoal disponível, sua formação e experiência, perfis psicológicos e clima organizacional, a cultura da organização, e, até, questões relativas à remuneração e mercado de trabalho, também devem ser tidos em conta no delineamento da estrutura. Essas são características que, combinadas com a natureza da atividade e da tecnologia, definirão as necessidades e possibilidades de delegação de autoridade, autonomia para tomada de decisões, proporção entre trabalho individual e grupal, participação na gestão, entre outros elementos definidores da estrutura.

Componentes

Sistema de atividades: o sistema de atividades define o conjunto de tarefas a serem executadas, a forma como essas tarefas serão divididas de acordo com a necessidade, os benefícios de maior especialização do trabalho, e como serão distribuídas em unidades, departamentos, grupos e indivíduos.

Sistema de autoridade: o sistema de autoridade define os fluxos hierárquicos e a distribuição de poder formal entre indivíduos, grupos, departamentos e unidades da organização. Esse poder ou autoridade pode ser de linha (exercido pelo administrador responsável pela obtenção de resultados sobre seus subordinados diretos) ou de assessoria (exercido pelo administrador ou especialista responsável pelo zelo a políticas organizacionais específicas, como a de gestão de recursos humanos, relações sindicais, aspectos jurídicos ou contábeis). Além da autoridade formal, sujeita a maior controle dos planejadores da estrutura, há outras formas mais informais de poder que, apesar de fugirem parcialmente do controle dos administradores, devem ser levadas em conta no delineamento e manejo da estrutura. Há o poder natural, que pode ser decorrente tanto do saber técnico e da experiência de determinados indivíduos ou grupos quanto do carisma ou prestígio. Há também o poder econômico ou de desequilíbrio de forças. Essas fontes de poder informal são inevitáveis e devem ser acompanhadas com o fim de neutralizá-las ou até mesmo de aproveitá-las em situações de crise ou de necessidade de mudança.

Sistema de comunicação: indo além da comunicação propriamente dita, é neste sistema que se definem os fluxos de informação horizontais, verticais e diagonais, e a natureza das relações e da interveniência de pessoas e áreas nos processos decisórios e produtivos. Por exemplo, pode-se definir que, apesar de o responsável pelo desenvolvimento de um novo cosmético ser o gerente da unidade de produtos femininos, a área de engenharia química tem de ser consultada previamente sobre a composição do produto e a área de comunicação tem de ser comunicada *a posteriori*. Tanto quanto no caso do sistema

de autoridade, deve haver permanentemente a preocupação com o monitoramento da comunicação informal.

No tópico seguinte, discutiremos de modo um pouco mais sistemático sobre alguns elementos definidores da estrutura mencionados de passagem em tópicos anteriores e que funcionam como “calibradores” de várias regras básicas de delineamento da estrutura.

18.4 ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Praticamente todos os princípios que serão abordados neste tópico têm sua origem e foram descritos e discutidos pelos dois pioneiros da administração, Taylor (1970) e Fayol (2007), os precursores do que se costuma chamar de escola clássica, entre o final do século XIX e o início do século XX. Isso porque continuam sendo referenciais importantes quanto às categorias de problemas e quanto às variáveis da equação que deve ser resolvida por aqueles que analisam, projetam ou modificam estruturas organizacionais.

Diferenças importantes de abordagem entre os clássicos e a prática atual, no entanto, foram apontadas por Woodward (1977: p. 231-245) e devem ser ressaltadas. Podemos afirmar que os autores clássicos pretendiam estabelecer princípios absolutos e geralmente aplicáveis a todas as organizações em qualquer situação. Com a evolução do pensamento administrativo e os inúmeros estudos que se seguiram aos pioneiros, consolidou-se o novo paradigma de que as soluções em administração devem ser contingenciais, no sentido de que devem adequar-se a cada situação ou problema. Assim, apenas para apontar um exemplo dentre muitos outros possíveis, não se procura mais o cálculo exato da *quantidade ideal*, aplicável universalmente, de subordinados por administrador. Mas, dada uma organização específica, um conjunto de atividades determinado, um perfil de pessoal e a tecnologia com que trabalharão, continua-se a procurar definir a amplitude de controle ideal para aquele caso específico.

Sistema de atividades

Divisão e especialização do trabalho: uma das primeiras tarefas para o delineamento da estrutura é a decisão sobre a forma como o trabalho será dividido e distribuído. A divisão e a especialização do trabalho são um movimento natural na atividade humana que surge de forma praticamente espontânea. Assim foi descrito o caso dos naufragos no início deste livro e assim surgiram os ofícios ou profissões. É natural que uns se especializem em marcenaria e outros em advocacia, uns em mecânica e outros em medicina. Com o advento da industrialização e o surgimento da produção em massa, no entanto, a busca da produtividade e do aprendizado rápido subdividiu tanto as tarefas em alguns

casos que elas chegaram a perder seu significado e/ou se tornarem monótonas. Trata-se de questão importante, que deve ser corrigida, e, quando possível, procurando-se compensá-la com rodízios e evolução na carreira. Outro fator importante é a necessidade de integração e/ou coordenação posterior e permanente das tarefas que são executadas separadamente.

Departamentalização: complementar a divisão e especialização do trabalho é a forma de departamentalização, ou seja, a regra de reunião dessas tarefas em blocos coerentes que permitam sua coordenação das mesmas por meio de diversas subunidades e níveis da organização. Os critérios mais frequentes de departamentalização são (ver exemplos de organogramas reais tendo os critérios respectivos como um dos predominantes, em cada caso):

- **Funcional:** por especialização ou área do conhecimento (vendas, produção, finanças e contabilidade, gestão de pessoas)
- **Por processo produtivo:** por fase especializada de um processo produtivo mais amplo (exploração, extração, refino, armazenagem e distribuição de minérios ou petróleo, por exemplo).
- **Por mercado/cliente**
- **Por projetos:** cada conjunto de atividades com começo, meio e fim (por exemplo, projeto de consultoria A, projeto de consultoria B etc.).

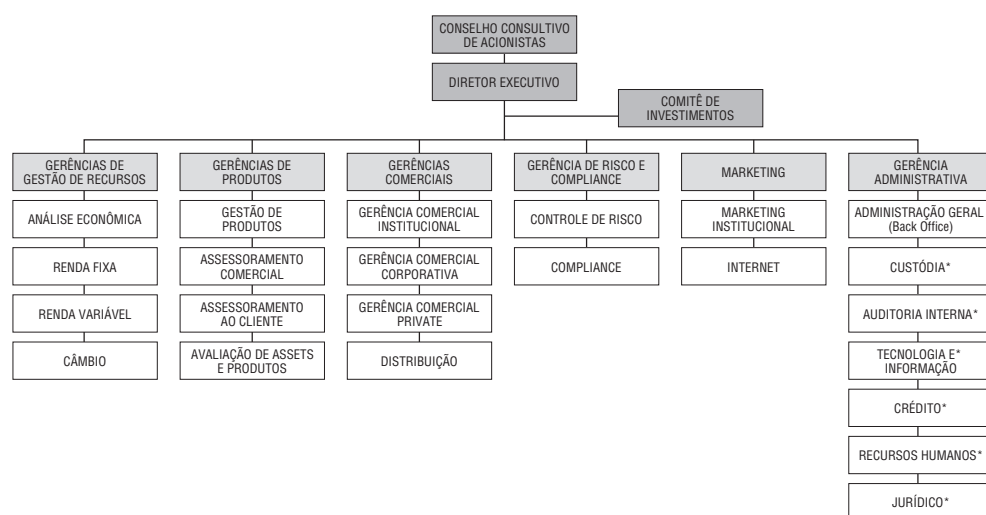


Figura 18.3 Exemplo de departamentalização funcional – VAM (Grupo Votorantim). Organograma extraído de <https://www.vam.com.br/empresa/s_organograma.jsp>, acessado em 13 jul. 2009.

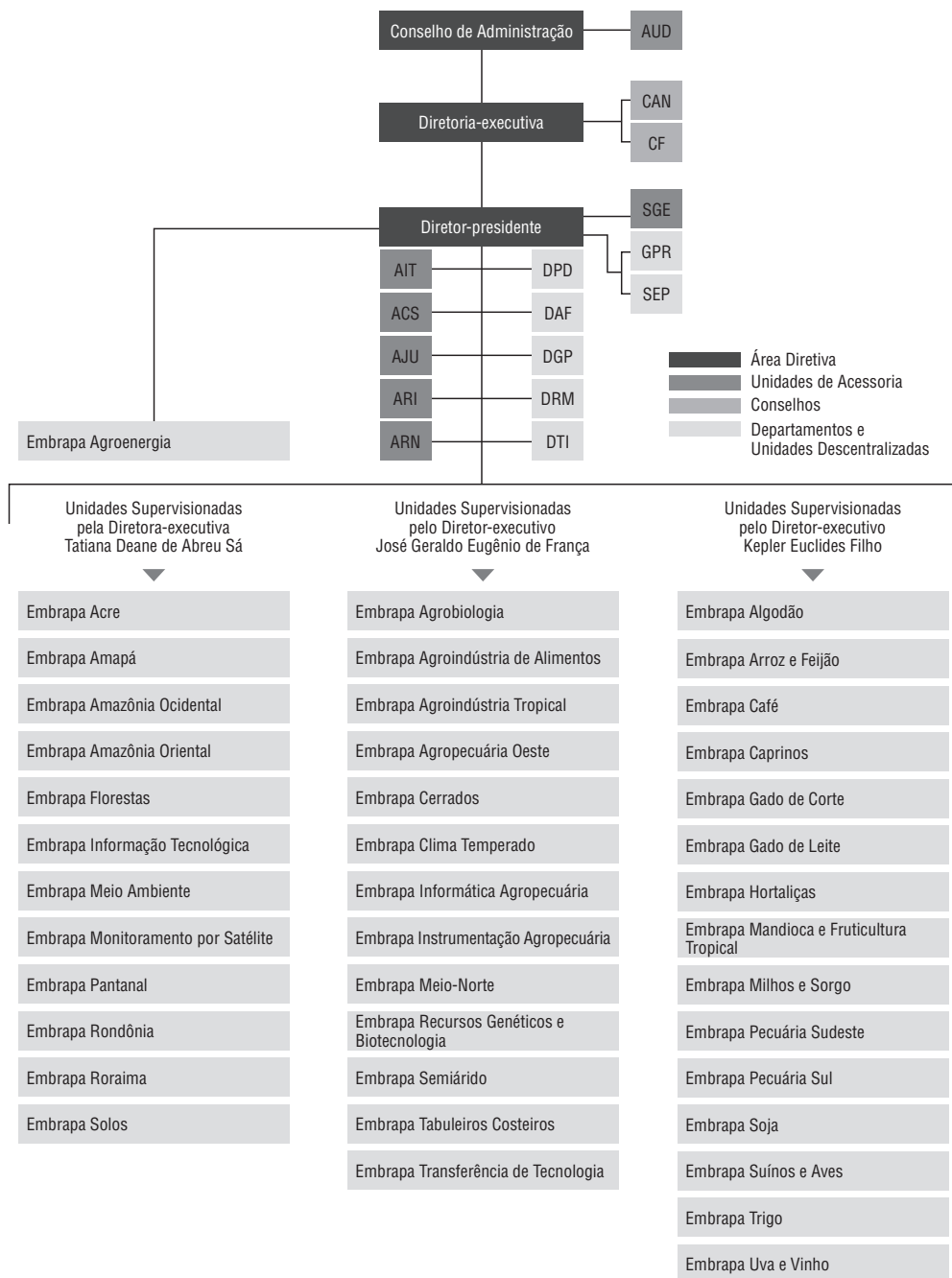


Figura 18.4 Exemplo de departamentalização geográfica ou territorial – Embrapa. Organograma extraído de <http://www.embrapa.br/a_embrapa/organograma>, acessado em 13 jul. 2009.

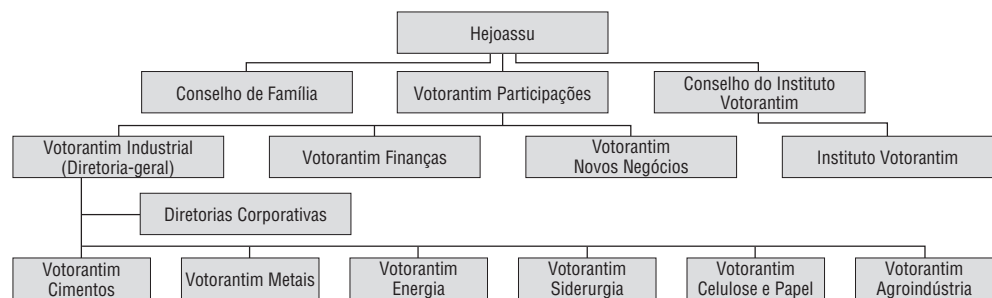


Figura 18.5 Exemplo de departamentalização por produto – Grupo Votorantim. Organograma extraído de <<http://www.institutovotorantim.org.br/pt-br/Institucional/Paginas/Organograma.aspx>>, acessado em 13 jul. 2009.

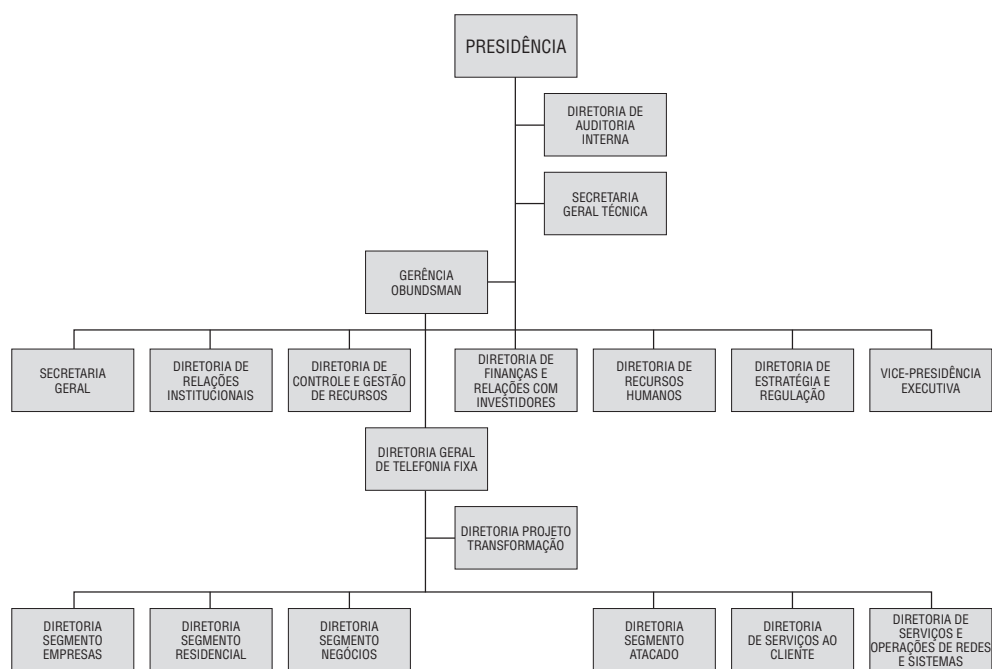


Figura 18.6 Exemplo de departamentalização por mercado/cliente – Telefônica. Organograma extraído de <<http://sites.florbraz.com/telefonica-intranetcorporativa/organograma.html>>, acessado em 13 jul. 2009.

Há, ainda, formas combinadas importantes, como as *estruturas divisionais* (em que se pode, por exemplo, montar divisões em vários países, replicando a estrutura por processos utilizada no país de origem) ou as *estruturas matriciais* (em que se pode cruzar, em uma estrutura bidimensional, áreas funcionais e gerências de projetos, criando grupos que passam a ter dupla subordinação: ao gerente do projeto e ao gerente funcional).

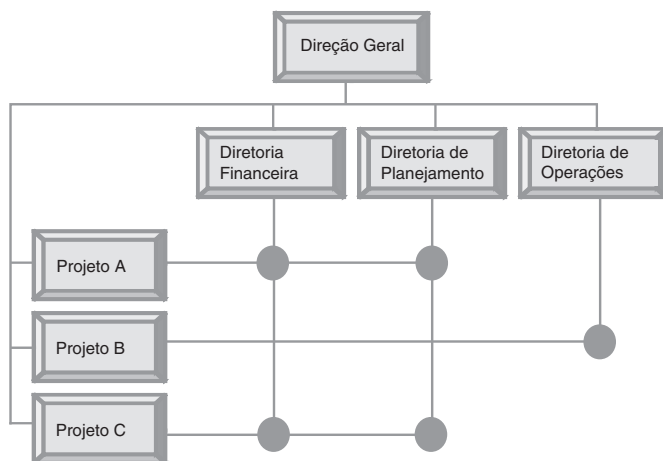


Figura 18.7 Exemplo de estrutura matricial balanceada (funcional-projetos).

Sistema de autoridade

Poder de linha × funcional × assessoria: como exemplificamos anteriormente, a linha de poder ou autoridade pode seguir ora um critério de linha (exercido pelo administrador responsável pela obtenção de resultados sobre seus subordinados diretos), ora funcional* (exercido pelo administrador ou especialista responsável por uma função ou atividade específica do subordinado, o que pode levar à existência de mais de um chefe). O importante nessa questão é disciplinar exatamente em que questões cada um dos responsáveis tem a palavra final. Assessoria não representa um poder direto. Apenas apoia o chefe, aconselha, dá sugestões para o exercício do seu poder, conforme as demandas da organização.

Amplitude de controle: é o número de subordinados sob a responsabilidade do gestor:

- Quanto menor a amplitude de controle, maior a tendência de a estrutura necessitar de mais níveis hierárquicos ou mais subdivisões no mesmo nível, para comportar toda a cadeia de comando;
- Quanto mais complexa a tarefa a controlar, menor pode ser a amplitude;
- Quanto mais alto o nível na hierarquia, menor tende a ser a amplitude de controle, dado serem mais variadas e complexas as atividades a controlar.

* Nessa matéria, Fayol, difusor de unidade de comando (um único chefe com cada grupo de subordinados), divergiu de Taylor quanto a sua proposta de autoridade funcional em que o operário poderia ter vários chefes, conforme a especialidade.

Centralização × descentralização: quanto maior a descentralização e a autonomia dos responsáveis locais ou de níveis inferiores, maior a rapidez das decisões e sua adaptação à realidade local, e maior também a necessidade de construção de mecanismos de coordenação e referenciais comuns, como o planejamento e a visão de negócio.

Hierarquia e linhas de comando: é a definição das fronteiras de responsabilidade de cada área e administrador. Como vimos anteriormente, a complexidade das organizações e o surgimento de estruturas híbridas impede a aplicação literal do princípio clássico da *unidade de comando* na maioria das organizações contemporâneas. Contudo, quanto maior o número de envolvidos com autoridade parcial sobre determinado tema, maior a necessidade de disciplinar e negociar o montante e a forma de poder de cada um, evitando conflitos desnecessários.

Sistema de comunicação

Grau de formalização: é a definição do montante, natureza e periodicidade das comunicações formais na organização, evitando que a comunicação informal torne-se mais relevante do que a comunicação formal.

Relações verticais × relações horizontais: é a reflexão e a definição de mecanismos de estabelecimento de relações que extrapolem e complementem os canais hierárquicos formais, permitindo maior agilidade na definição de questões interdepartamentais.

Mintzberg (2008: p. 12), ao afirmar que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”, apesar de supersimplificar o conceito de estrutura, joga uma luz importante sobre as relações existentes entre os componentes da estrutura no modelo adotado neste livro. Fica claro que a responsabilidade pela *coordenação* do trabalho dividido no *sistema de atividades* em função da especialização do trabalho, da departamentalização e da diferenciação entre áreas está nos dois outros sistemas, o de *autoridade* e o de *comunicação*.

18.5 TIPOS DE ESTRUTURA

Encerrando este capítulo, vale a pena registrar a importância do trabalho de Burns & Stalker (1961), que distinguiram dois “tipos puros” de organização, contrapondo as estruturas que chamaram de *mecanicistas* a outras que chamaram de *orgânicas*, estabelecendo uma ponte entre os modelos clássicos de organização, mais rígidos e determinísticos, e os modelos contemporâneos, mais flexíveis e contingencialistas. As principais características dos dois tipos são apresentadas na Tabela 18.1.

Tabela 18.1 Características básicas de estruturas mecanicistas e orgânicas

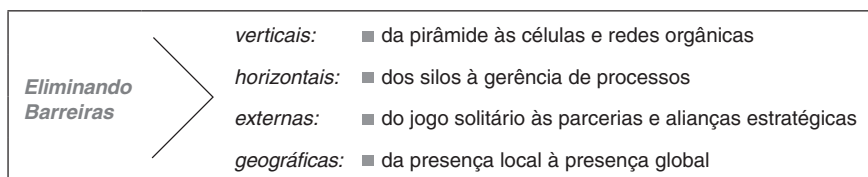
MECANICISTAS	ORGÂNICAS
Hierarquia e cadeia de comando mais rígidas	Maior descentralização e autonomia
Ênfase na comunicação vertical	Flexibilidade e maior importância da comunicação horizontal
Definição rígida de papéis	Ajuste contínuo e redefinição de tarefas
Ênfase na atribuição de responsabilidades individuais	Ênfase no trabalho em grupo
Mais apropriadas para a rotina ou para a obtenção de produtividade	Mais apropriadas para a inovação ou para o trabalho intelectual/criativo

Baseado em Burns & Stalker (1961).

Trata-se, como afirmamos, de tipos puros, sendo improvável que qualquer organização se encontre totalmente em um dos polos. Mas é possível localizar, por exemplo, o Exército como estrutura mais mecanicista e um grupo de discussão na internet como sendo mais próximo da orgânica.

Não há, de modo absoluto, um modelo mais certo que o outro. Cabe aos administradores avaliar os condicionantes e componentes de sua estrutura, ajustar o calibre dos elementos essenciais que a definem e delinear o modelo mais adequado à sua realidade.

Hoje, diante da sociedade em rede, o modelo tradicional de pirâmide com hierarquia rígida e departamentos estanques tem sido criticado. Há um movimento de “desfronteirização” das empresas, de eliminação de barreiras tanto internas quanto externas, fortalecendo o foco na gestão dos processos organizacionais (em contraposição às funções tradicionais) e propiciando a integração com clientes e fornecedores e a criação de alianças estratégicas (WOOD JR., 1999).



Fonte: Wood (1999: p. 30)

Figura 18.8 O fenômeno da “desfronteirização”.

Caso 19: Unidades integradas de práticas específicas na gestão hospitalar

Como aumentar a satisfação dos pacientes de forma expressiva e garantir economia de custos hospitalares entre 25% a 33%? Michael Porter, professor do Instituto de Estratégia e Competitividade da Harvard Business School, garante que a tarefa é possível. Para ele, os sistemas de saúde devem ser radicalmente reestruturados de forma a se pautarem por resultados práticos e palpáveis para o paciente, e gerarem valor para ele.

Segundo Porter, que falou ontem em São Paulo em um seminário sobre gestão hospitalar, organizado pelo *Valor*, os custos dos tratamentos de saúde podem cair até 50%, se o processo for bem orientado e conduzido. Autor de vários *best sellers* de administração, Porter há dez anos dedica-se a entender e a aprimorar a administração de hospitais, tendo outro papa da administração, Robert S. Kaplan, como coautor de artigos sobre o tema. Seus preceitos têm ajudado a transformar a gestão da saúde em países como Alemanha, Suécia e Estados Unidos.

"O principal problema da administração dos sistemas de saúde hoje diz respeito ao fato de os gestores não saberem para onde querem ir", diz Porter. Mas, defende, é possível obter-se uma verdadeira revolução quando se consegue focar os resultados no paciente – por exemplo, medindo sua taxa de sobrevivência, ou o tempo médio de sua reabilitação, ou a necessidade de novas internações – em vez de perseguir protocolos burocráticos, centrados em procedimentos internos dos hospitais.

Porter critica o modelo em que as áreas dentro de um hospital são montadas em torno das especialidades médicas. "É muito comum haver a área de radiologia, um centro cirúrgico, os anestesiologistas e todo o hospital girar em torno desses departamentos", compara. "Essa estrutura foi criada quando sabíamos muito menos sobre as várias áreas da saúde e quando a tecnologia envolvida era escassa."

Hoje, diz, é simplesmente impossível ser bom em tudo. "Não se trata de profissionais não dedicados o suficiente, ou não treinados o bastante. Simplesmente a estrutura está errada e com ela é quase impossível dar certo", afirma.

Sua proposta, ao contrário, é centrar o atendimento no tipo de doença ou dificuldade do paciente – que pode ser, por exemplo, enxaqueca, a necessidade de uma prótese no quadril, ou a troca de uma válvula do coração. É o que ele chama de Unidades Integradas de Práticas específicas, ou *Integrated Practice Units* (IPUs). "A divisão tradicional simplesmente não cria valor ao paciente, que é jogado de uma área para outra e, muitas vezes, demora semanas entre um encaminhamento e outro", reclama. "Tudo isso aumenta o custo, pois não há padronização possível e, pior, resulta em atendimentos de qualidade pífia."

A sua proposta é que se crie um único local em que o paciente seja recebido e realize todos os exames e procedimentos necessários, tendo uma pessoa específica para acompanhar o seu caso entre os vários especialistas que compõem a equipe multidisciplinar.

[...] Na visão do especialista, a maioria dos atendimentos nos hospitais se resume a cerca de uma centena de práticas. Para ele, o ideal seria que se construíssem *expertise* em torno de cada uma delas e o paciente recebesse um ciclo completo de atendimento, que não se encerraria, por exemplo, numa cirurgia. Na verdade, ele iria até a sua reabilitação completa.

Em resumo, as UPIs de Porter basicamente são compostas de uma equipe multidisciplinar em que médicos com especialização na área, enfermeiros, especialistas em imagem, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos todos se debruçam sobre aquele problema de saúde específico, tornando-se especialistas no assunto. "Entre as vantagens óbvias desse modelo estão o rápido aprendizado da equipe exposta a muitos casos semelhantes e a queda nos custos, à medida que os procedimentos se aprimoram", garante. "A relação de custos muda se um especialista atende apenas dois casos por dia, ou mais de oito", frisa.

Para o professor em administração, há ingrediente crítico nesse modelo: a escala. "Não podemos ter unidades de práticas específicas se não houver um fluxo de pacientes que justifique esta equipe", ressalta. Daí a sua sugestão de agrupar três ou quatro hospitais num sistema e distribuir entre eles algumas especialidades, de forma que os pacientes de um hospital fossem transferidos ao outro, quando a especialidade correspondente fosse atendida por outra unidade. "Não faz sentido um paciente ser recebido por uma equipe sem especialização específica, se a 20 minutos de distância há outro hospital com esse tipo de capacitação", diz.

Fonte: AMERICANO, A. C. Especialização é bom para o paciente e ajuda a cortar custo. *Valor Econômico*, São Paulo, 05 nov. 2013.