

NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS

Sebastião L. Teixeira

SUMÁRIO

- 1. Introdução*
- 2. Determinantes da estrutura organizacional*
- 3. Evolução das formas de organização*
- 4. Tendências na estruturação de empresas*
- 5. Conclusão*

RESUMO

A estrutura organizacional de uma empresa, podendo assumir uma de várias formas, depende de diversos factores. Sendo o ambiente (a par da estratégia), um dos factores mais influentes, o crescente desenvolvimento tecnológico e as (cada vez mais) rápidas e profundas mudanças, características da nossa época, forçam as empresas a respostas adequadas em termos de organizações flexíveis abertas à aprendizagem, à colaboração e trabalho em equipa. Gerir trabalhadores do conhecimento integrados em redes internas e externas é, simultaneamente, uma tarefa mais difícil mas também mais aliciante.

1. Introdução

A crescente internacionalização da economia e o fenómeno da globalização têm vindo a conduzir as empresas – grandes e pequenas – para novas formas de concorrência e de organização.

Num ambiente caracterizado por mudanças cada vez mais rápidas e mais profundas, o tempo e o conhecimento passaram a constituir duas das mais importantes fontes de vantagens competitivas¹. Fazer diferente e melhor que os concorrentes já não é suficiente para se ter sucesso. Agora é necessário também antecipação em relação aos principais concorrentes; antecipação não apenas no fazer mas também, e sobretudo, em aprender².

A aprendizagem organizacional, estratégica constitui a base da aquisição, «armazenagem» e desenvolvimento do novo recurso na sociedade actual, o conhecimento. As empresas devem ser simultaneamente *learning organizations* (organizações que aprendem) e *teaching organizations* (organizações que ensinam), isto é, devem ter plena consciência da necessidade do conhecimento se disseminar por toda a organização³.

Neste contexto, em que emerge a importância do trabalhador do conhecimento e do trabalho em equipa e relacionamento em rede (interna e externamente), a gestão das empresas torna-se mais complexa, o papel dos gestores é cada vez mais o de negociador, procurando alcançar os equilíbrios necessários entre os conflitos de interesse dos diversos actores, internos e externos em relação à organização.

2. Determinantes da estrutura organizacional

A estrutura de uma organização pode revestir várias formas. Deve no entanto ter-se presente que «*the one best way*» (a melhor e única forma) é uma abordagem ultrapassada, importando, em cada caso concreto, analisar os factores fundamentais que devem intervir na concepção da estrutura organizacional, ou seja, a **estratégia** da empresa, a sua **idade e dimensão**, a **tecnologia** utilizada, o **ambiente** em que se movimenta e o **controlo do poder** que no seu seio se verifica.

¹ STALK, George, Time, The Next Source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, Jul-Ago, 1988.

² GEUS, Arie, Planning as Learning, Harvard Business Review, Mar-Apr, 1988.

³ KANTER, Rosabeth Moss, Six Strategic Challenges, World Link, Jan/Fev, 1998.

A importância das relações entre a estratégia, o ambiente e a estrutura organizacional de uma empresa tem as suas origens nos próprios conceitos de estratégia e da sua implementação.

Sendo o ambiente a variável mais independente do conjunto das três, a relação estrutura-estratégia desde cedo ganhou especial relevo. Nos anos 60, ALFRED CHANDLER⁴ afirmava que a estrutura seguia a estratégia, isto é, primeiro definia-se a estratégia e só depois se definia a estrutura que haveria de a implementar. Contudo, as constantes alterações do ambiente e, sobretudo, a rapidez e a forma descontínua como se processam têm levado à conclusão que a tese de CHANDLER não traduz a realidade total pois, de facto, também a estrutura existente pode influenciar, e muitas vezes determinar, a estratégia a seguir.

A forma como o ambiente condiciona a estrutura da organização tem que ver fundamentalmente com o seu grau de incerteza, isto é, o grau de previsibilidade das suas alterações.

STEPHEN ROBBINS⁵, retomando as pesquisas de DESS e BEARD⁶ que consideram três dimensões-chave no ambiente de uma organização – (1) a capacidade de crescimento, (2) o grau de complexidade e (3) a volatilidade (ou instabilidade) – concluiu que existe evidência de relação entre o grau de incerteza do ambiente e a forma como as organizações se estruturam. Mais concretamente, concluiu que quanto mais escasso (ou seja, com reduzida capacidade de crescimento) e mais dinâmico e complexo for o ambiente de uma organização, mais orgânica deve ser a sua estrutura; quanto mais abundante (isto é, com elevada capacidade de crescimento) e mais estável e simples for o ambiente, mais mecanicista deve ser a sua estrutura organizativa.

A influência da tecnologia na estrutura organizacional de uma empresa começou a ser estudada por JOAN WOODWARD⁷ nos anos 60. Fundamentalmente, JOAN WOODWARD, baseada no estudo de cerca de cem empresas industriais no Sul da Inglaterra, concluiu que a

⁴ CHANDLER, Alfred, *Strategy and Structure*, M.I.T. Press, 1962.

⁵ ROBBINS, Stephen, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 6th edition, 1993.

⁶ DESS, G, e BEARD, D. W., “Dimensions of Organizational Task Environments”, *Administrative Science Quarterly*, Mar, 1984.

⁷ WOODWARD, Joan, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.

tecnologia aplicada pelas empresas pode enquadrar-se num de três grupos distintos: **produção unitária** (apenas um produto ou pequena variedade de produtos), **produção em massa** (grandes quantidades ou grande variedade de produtos) e **produção por processo** (processo contínuo). Além disso, chegou à conclusão que existia uma relação entre o tipo de tecnologia utilizada e a estrutura das empresas, e que a eficácia de uma organização estava relacionada com o grau de ajustamento entre a tecnologia e a estrutura. Assim, as empresas de produção unitária ou por processo, em que a diferenciação horizontal é reduzida e não apela a uma elevada formalização, a estrutura orgânica será a mais adequada; pelo contrário, uma empresa de produção em massa em que a diferenciação horizontal é mais elevada implicando um maior grau de formalização da sua organização, a estrutura mecanicista aparece como mais apropriada.

O trabalho pioneiro de JOAN WOODWARD tinha, além do mais, a limitação resultante da sua aplicação circunscrita apenas às empresas industriais. Uma investigação sobre a tecnologia, vista mais sob o ponto de vista da tecnologia de conhecimento, foi efectuada posteriormente por CHARLES PERROUX⁸ que propôs uma classificação baseada em duas dimensões – a variabilidade da tarefa e a «*analisabilidade*» do problema, de onde resultavam quatro tipos de tecnologia: **rotina, engenharia, artesanato e não rotina**.

Usando a classificação de estruturas organizacionais em mecanicista e orgânica (como se fez atrás), as conclusões de PERROUX apontariam para que as empresas cuja tecnologia se possa considerar de rotina ou de engenharia teriam tendência para (e vantagem em) se organizar segundo uma estrutura mecanicista, enquanto as empresas cuja tecnologia se enquadra num ou noutra dos restantes tipos – artesanato ou não rotina – teriam tendência para (e vantagem em) se organizar de acordo com uma estrutura orgânica⁹.

Mais recentemente, MINTZBERG¹⁰, combinando as conclusões de

⁸ PERROUX, Charles, A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, American Sociological Review, April, 1967.

⁹ ROBBINS, Stephen, Organizational Behavior, Prentice Hall, 6th edition, 1993.

¹⁰ MINTZBERG, Henry, QUINN, James B., The Strategy Process, Prentice Hall, 2th edition, 1991

WOODWARD com as de outros investigadores, apresentou três considerações sobre as relações entre a estrutura e o sistema técnico («instrumental») usado nas operações fundamentais para produzir os *outputs*) que distingue de tecnologia (base de conhecimentos da organização):

1. Quanto mais regulamentado for o sistema tecnológico da empresa, mais formalizado é o trabalho operacional e mais burocrática é a estrutura organizacional;

2. Quanto mais sofisticada for a tecnologia usada, mais complexa é a estrutura, com maior descentralização selectiva, mas maior número de esquemas de coordenação;

3. A automação do núcleo operacional tende a transformar uma estrutura burocrática numa estrutura orgânica.

A influência da **idade e dimensão** (dois factores geralmente associados) na estrutura das organizações tem sido estudada desde há já bastante tempo. Um dos estudos já considerado «clássico» sobre o tema foi efectuado por LARRY GREINER e apresentado em 1972 na revista *Harvard Business Review*¹¹. GREINER propôs, então, um modelo de análise da evolução das estruturas organizativas das empresas baseado em cinco variáveis: (1) a idade da empresa, (2) a sua dimensão, (3) os estádios de evolução, (4) as fases de revolução e (5) a taxa de crescimento da indústria.

Fundamentalmente, GREINER defende que as organizações têm tendência a evoluir com a dimensão e a idade passando por cinco fases sucessivas de evolução com características próprias (a que associa uma determinada estrutura) cada uma das quais seguida por um curto período intercalar de «revolução» (ou crise).

As estruturas organizacionais e as acções de gestão típicas de cada fase resumem-se no quadro seguinte, devendo ressaltar-se que o tempo relativo a cada fase não é o mesmo para todo o tipo de indústria.

A estrutura organizacional da última fase no modelo de GREINER é a matriz (de equipas). GREINER afirmava então que era ainda difícil de

¹¹ GREINER, Larry, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, *Harvard Business Review*, Jul-Ago, 1972.

prever qual seria a crise que originaria a fase seguinte e qual a nova estrutura organizacional. Admitia, no entanto, que a nova estrutura provavelmente viria a caracterizar-se por uma dualização: uma estrutura para executar as tarefas correntes, de rotina, e uma estrutura paralela, «reflexiva» para estimular a inovação e o enriquecimento pessoal.

Categoria	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Objectivo fundamental da gestão	Produzir e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura da organização	Informal	Centralizada e formal	Descentralizada	Linha - staff	Matriz (de equipas)
Estilo de gestão	Individualista e empreendedor	Directivo	Delegativo	Vigilante	Participativo
Recompensa	Propriedade	Salário e promoções por mérito	Prémios individuais	Participação nos lucros e <i>stock options</i>	Prémios de equipa

Fig. 1 - Estruturas e acções de gestão

Fonte: GREINER, Larry, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, Jul-Ago, 1972

O **poder** e o **controle** (ou o controle do poder) representam, também, uma determinante na definição da estrutura de uma organização.

A influência das determinantes contingenciais – a estratégia, a dimensão e idade, a tecnologia e o ambiente – estabelece parâmetros de actuação no que se refere à escolha ou alteração da estrutura da organização, mas deixa ainda um certo campo de manobra para os tomadores da decisão. É, pois, natural que quem está no poder tenha tendência a escolher a estrutura que melhor sirva os seus interesses, nomeadamente no que se refere à manutenção do poder e controle. De facto, a não ser em períodos de grandes alterações ao nível de gestão de topo, as estruturas tendem a mudar lentamente, uma vez que alterações bruscas poderiam provocar conflitos e perda de controle e de poder. Por outro lado, ao escolher uma estrutura que, dentro dos parâmetros «impostos» pelas quatro determinantes contingenciais, melhor se ajuste aos seus interesses, os gestores têm tendência a escolher uma estrutura pouco complexa, centralizada e de elevado grau de formalização, uma vez que este tipo de estrutura tende a maximizar o controle nas mãos dos gestores dos níveis mais elevados. Talvez isso explique, segundo alguns autores¹², por que razão as estruturas organizacionais dominantes, sobretudo nas médias e grandes empresas, ainda são essencialmente mecanicistas, não obstante a atenção que as estruturas orgânicas têm despertado, sobretudo por parte dos académicos.

Uma questão que vem assumindo acrescida importância nos últimos tempos é a relação entre as tecnologias da informação e as estruturas organizacionais das empresas. Num estudo conduzido por BRYNJOLFSSON e MALONE¹³ (do M.I.T.) foi analisado o impacto das tecnologias da informação na dimensão da empresa. Para além da demonstração de duas significativas tendências nos últimos quinze anos – diminuição significativa do número médio de empregados por empresa e enorme crescimento do «stock» de tecnologias da informação – estes investigadores puderam concluir que o nível do «stock»

¹² ROBBINS, Stephen, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 6th edition, 1993.

¹³ BRYNJOLFSSON, Erik, MALONE, Thomas et al, *An Empirical Analysis of the Relationship Between Information Technology and Firm Size*, MIT (CCS-TR #123), 1994.

da tecnologia da informação (T.I.) utilizada está fortemente correlacionado com a dimensão da empresa. Mais concretamente chegaram à conclusão de que o declínio da dimensão da empresa é mais significativo com um desfasamento de um a dois anos após o investimento, o que significa que o impacto das novas tecnologias não se faz sentir no imediato.

O estudo sugere ainda que as T.I. desempenham, muitas vezes, o papel de catalisadores em processos de reengenharia que resultam em aumento de *outsourcing* e reduções de pessoal. Embora ainda não analisada é levantada a questão da transferência de actividades do sector industrial para os serviços, devido ao *outsourcing*. Ora, como as empresas do sector dos serviços, geralmente, são mais pequenas (em média) que as industriais, então é de admitir a hipótese de que aquela transferência contribua para ampliar a tendência de diminuição provocada pelas T.I.

3. Evolução das formas de organização

O modelo de GREINER não representa um trabalho único e acabado sobre a evolução das formas de organização. A forma como as empresas se organizam à medida que desenvolvem os seus negócios tem vindo a ser estudada desde há bastante tempo, sobretudo a partir das conclusões de CHANDLER que já nos anos sessenta defendia que as empresas com sucesso tinham tendência a seguir um padrão de organização à medida que cresciam e se expandiam.

Uma das sequências mais referidas, baseada precisamente nas ideias de CHANDLER e a partir da análise da evolução das empresas americanas, é a referida por GALBRAITH e KAZANJIAN¹⁴ e retomada por vários autores, como DESS e MILLER¹⁵ e HUNGER e WHEELLEN¹⁶ que consideram que as empresas têm tendência a evoluir ao longo de quatro

¹⁴ GALBRAITH, J. R., KAZANJIAN, R. K., *Strategy Implementation, Structure, Systems and Process*, West Publishing Co., 2th edition, 1986.

¹⁵ DESS, Gregory e MILLER, Alex, *Strategic Management*, McGraw Hill, 1983.

¹⁶ HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas, *Strategic Management*, Addison Wesley, 4th edition, 1993.

fases, a cada uma das quais correspondendo um tipo de estrutura que mais se ajusta – linear, funcional, divisionária e matriz – e que as empresas tendem a adoptar.

A relação entre a evolução da estrutura organizacional das empresas e as fases do ciclo de vida da indústria é analisada também por ADRIANO FREIRE¹⁷, que propõe uma adequação da estrutura organizacional à fase da evolução da empresa dentro do seu ciclo de vida. Assim, à fase de iniciação corresponderia uma estrutura simples, à fase do crescimento a estrutura funcional (ou divisionária), à fase da maturidade a divisionária e à fase do declínio a divisionária (ou a funcional)

Outros autores – MILLER e FRIESEN¹⁸ – fazem esta ligação, mas em vez de considerarem fases em termos de estrutura, enfatizam fundamentalmente os aspectos dominantes da organização colocando a definição da estrutura num plano secundário (ver fig. seguinte).

	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Característica dominante	Iniciação	Crescimento	Maturidade	Declínio
Estratégias geralmente adoptadas	Concentração (nicho)	Integração horizontal e vertical	Diversificação concêntrica e conglomerada	Maximização de proveitos seguida de retracção
Organização mais apropriada	Empreendedora	Ênfase na gestão funcional	Descentralização em centros de proveitos ou de investimentos	Cirúrgica

Fig. 2 - Ciclo de vida e aspectos dominantes na organização
(Adaptado de MILLER, D., FRIESEN, P.H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, Management Science, Oct, 1984)

BARTLETT e GHOSHAL¹⁹ constataam que a estrutura organizacional de grande parte (se não da maior parte) das empresas que operam a

¹⁷ FREIRE, Adriano, *Estratégia*, Verbo, 1997.

¹⁸ MILLER, D., FRIESEN, P. H. "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science*, Oct, 1984

¹⁹ BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra, *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1991.

nível internacional evolui no sentido da matriz global, depois de ter começado a sua internacionalização por uma estrutura comportando uma divisão internacional a que se seguia uma estrutura divisionária, por área geográfica ou por produto, conforme o peso relativo da diversidade de produtos e da importância das vendas no mercado internacional, em conformidade com o modelo descrito por STOPFORD e WELLS.

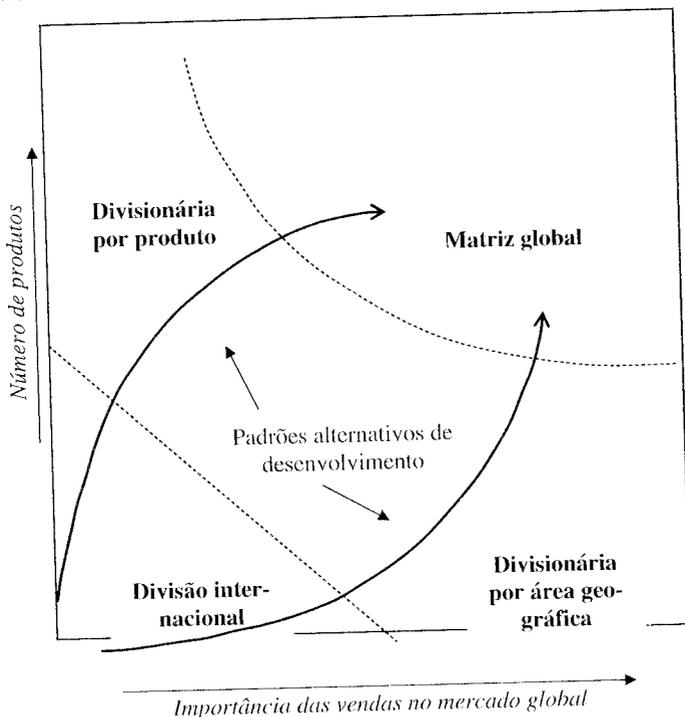


Fig. 3 - Fases de evolução das estruturas

(Adaptado de Stopford e Wells, 1972 por Bartlett e Ghoshal, 1991)

Mas, ainda de acordo com BARTLETT e GHOSHAL, a matriz que em abstracto é um modelo de organização interessante, na prática traduziu-se em frustrações e insucesso para muitas empresas, pois deu origem a um processo de gestão lento, acrimonioso e de elevados custos.

4. Tendências na estruturação das empresas

Especialistas do conhecimento organizados em equipas de trabalho

Na sociedade do saber em que vivemos, as organizações modernas serão, cada vez mais, constituídas por especialistas do conhecimento, têm de se organizar em equipa, não podem ser organizações de chefes e subordinados²⁰.

Serão organizações com um número muito menor de níveis hierárquicos, pois grande parte dos gestores intermédios são meros transmissores de informações e de decisões e tornam-se desnecessários face ao desenvolvimento das tecnologias de informação. O conhecimento passa a estar na base, onde trabalham os especialistas, mais de que no topo como acontecia no passado.

PETER DRUCKER acredita que a organização que se aproxima irá para além da matriz e pode ser bem diferente dela. Será, provavelmente, constituída por equipas de trabalho (*task forces*) cuja composição e liderança serão mutáveis, sendo definidas caso a caso. Mas para DRUCKER uma coisa é bem clara: a nova organização requererá uma maior autodisciplina e ainda maior ênfase na responsabilidade individual, nas relações e nas comunicações.

Contrariamente ao que acontecia na organização tradicional – a organização dos últimos 100 anos, em que o esqueleto ou estrutura interna era uma combinação de nível hierárquico e poder – na organização emergente tem de ser entendimento mútuo e responsabilidade.

As novas organizações serão constituídas por unidades mais concentradas, baseadas em actividades muito mais claras e metas individuais, na autodisciplina e no *feedback* sistemático²¹, com um sistema de comunicações na transmissão da informação baseado mais na direcção ascendente do que na descendente.

Tal como um hospital onde grande parte do trabalho é feito por equipas constituídas *ad hoc* com base no diagnóstico e nas condições

²⁰ DRUCKER, Peter, The coming of New Organizations, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1988.

²¹ DRUCKER, Peter, Gerindo para o Futuro, Difusão Cultural, 1992.

do doente (que implicam acções específicas do especialista de raios X, do dietista, do terapeuta ou do resto da equipa médica), também as organizações de negócios, as empresas baseadas na informação, devem ser estruturadas a partir de objectivos que estabeleçam claramente o que se espera dos seus elementos. Além disso, serão suportadas por adequado sistema de *feed-back* que, comparando aquelas expectativas de desempenho com os resultados das acções, permitam exercer o auto-controlo.

Da mesma forma que uma orquestra, podendo incorporar centenas de músicos e apenas um chefe, toca afinada – porque todos lêem pela mesma pauta – também uma organização de negócios na sociedade da informação não necessita de muitos níveis hierárquicos desde que cada trabalhador do conhecimento – que é quem mais sabe sobre uma matéria específica de interesse para a empresa – tenha também a informação necessária para *saber fazer bem o que está a fazer, decidir o que deve fazer e avaliar o que faz*.

A organização do futuro, tal como a vê PETER DRUCKER, levanta, no entanto, alguns problemas de gestão, nomeadamente quanto a:

- formas de remuneração, recompensas e oportunidades de carreira para os especialistas, uma vez que as oportunidades de evolução em cargos de gestão serão mais limitadas, face à redução dos níveis hierárquicos, e as rotações de funções (ou postos de trabalho?) de especialistas têm limites mais apertados. A sua motivação terá de vir do seu profissionalismo e orgulho;

- maior necessidade de uma visão comum numa organização de especialistas (os quais têm tendência para «apreciar mais a árvore que a floresta»);

- «desenho» de uma estrutura organizativa baseada em equipas de trabalho (*task-forces*); Quem deve ser gestor de negócios? Os líderes das equipas de trabalho? Ou caminhar-se-á para uma organização bicéfala? (uma estrutura de especialistas, como a dos médicos nos hospitais, e uma estrutura administrativa que integre os líderes das equipas de trabalho);

- forma de assegurar o recrutamento, a preparação e a avaliação dos gestores de topo – assistindo-se, provavelmente, a uma maior

descentralização das empresas em unidades autónomas, sendo os gestores principais recrutados de empresas mais pequenas onde adquiriram a experiência (nomeadamente a capacidade para a visão global); a previsão de uma crescente necessidade dos gestores com experiência voltarem à escola conduzirá também à evolução do ensino da gestão.

As novas tarefas dos gestores

Um dos autores que mais se têm debruçado sobre as transformações em curso nas empresas e na gestão é seguramente ROSABETH MOSS KANTER.

Para R. M. KANTER²², as novas organizações que estão a emergir nas empresas mais evoluídas, em resposta às novas condições do meio ambiente, rompem drasticamente com as formas de organização do passado. Nas novas organizações:

- a hierarquia reduz-se;
- a distinção clara de títulos, tarefas, departamentos e até de empresas esbate-se;
- as tradicionais formas de poder esboroam-se, e os esquemas de motivação tradicionais perdem a sua eficácia;
- os canais verticais de actividade e comunicação são substituídos por ligações horizontais entre pares;
- os especialistas são chamados a desempenhar um papel mais estratégico traduzido numa maior colaboração interdepartamental.

Algumas organizações estão a transformar-se «de dentro para fora», comprando no exterior serviços que tradicionalmente eram internos, formando alianças estratégicas e parcerias com os seus fornecedores e clientes, *trazendo as relações externas para o interior* onde podem exercer influência através das suas políticas e práticas.

²² DRUCKER, Peter, The coming of New Organizations, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1988.

Estas práticas são altamente recomendadas pelos «*experts*» que defendem que as organizações têm que se tornar rapidamente **mais achatadas, menos burocráticas e mais empreendedoras**.

Nestas novas organizações alguns gestores sentem que a nova função de gestão se traduz numa perda de poder uma vez que muita da sua autoridade provinha da sua posição hierárquica.

De facto, nas novas organizações, por vezes, não há uma distinção clara entre gestores e não gestores.

As alterações em curso nas novas organizações, a que KANTER chama «*postentrepreneurial corporations*», podem, em sua opinião, sintetizar-se em cinco pontos:

- o número e variedade de canais para tomar decisões e exercer influência está a aumentar;
- as relações de influência estão a mudar da vertical para a horizontal, da cadeia de comando para as redes;
- as diferenças entre gestores e não gestores está a diminuir, especialmente em termos de informação, controlo sobre as nomeações e acesso à relações externas;
- as relações externas são cada vez mais importantes como fontes de poder interno e influência e mesmo para o desenvolvimento de carreiras;
- em consequência dos quatro pontos anteriores, o desenvolvimento de carreiras tem-se tornado menos inteligível, mas também menos circunscrito; existem menos caminhos seguros para o sucesso (o que produz ansiedade) mas, ao mesmo tempo, as carreiras são mais abertas à inovação (o que se traduz em oportunidades).

A capacidade dos gestores para obterem coisas feitas depende mais do número de redes em que se encontram envolvidos do que do seu peso na hierarquia.

Há um maior acesso à informação interna e externa e alargamento dos contactos – interdepartamentais ou com o exterior – dos gestores intermédios, especialistas e outros trabalhadores.

Na organização emergente, os gestores acrescentam valor pela via da negociação servindo de ligação das várias «*interfaces*» mais do que presidindo nos seus impérios individuais.

Cada gestor, a qualquer nível, tem de pensar «interfuncionalmente» porque todo e qualquer departamento tem um papel estratégico a desempenhar e portanto necessita de compreender e colaborar com os outros departamentos.

O papel do gestor é, então, acima de tudo, o de *integrador* e *facilitador*.

Num aparente paradoxo, os gestores têm de exercer uma maior liderança enquanto vêm reduzir-se drasticamente o seu poder burocrático.

A liderança torna-se, então, mais difícil de que nunca. Constatando que as velhas formas de motivação estão ultrapassadas, R. M. KANTER conclui ser necessário desenvolver novos e mais efectivos incentivos ao desempenho e envolvimento, os quais se devem traduzir no seguinte:

- **Missão** (dar às pessoas um sentido de propósito e de orgulho no seu trabalho);
- **Controlo** (permitir alguma margem de escolha do seu próprio projecto);
- **Partilha do valor criado** (participação no capital, bónus associados ao grau de cumprimento dos objectivos);
- **Aprendizagem** (possibilidade de treino e desenvolvimento das suas capacidades);
- **Reputação** (através do reconhecimento público e recompensas visíveis, acreditação dos autores de inovações, publicitação das pessoas fora dos seus departamentos, promovendo as pessoas nas suas redes e organizações profissionais, etc.).

A organização transnacional

BARTLETT e GHOSHAL²³ criticam a matriz, sobretudo como forma de resolver os problemas de organização postos pela internacionalização das empresas num ambiente de rápidas e constantes mudanças, e

²³ BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra, *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1991.

propõem um novo modelo de organização a que chamam *transnacional*. A solução transnacional proposta por estes autores nos fins da década de oitenta pretende dar resposta às três necessidades estratégicas fundamentais para competir no mercado global, ou seja: necessidade de *eficiência*, motivada pela força que o ambiente exerce para a integração global; necessidade de *adaptação local* motivada pela força exercida para a diferenciação local; e necessidade de *aprendizagem*, originada pela força para a inovação.

As abordagens tradicionais das empresas internacionais, multinacionais ou globais deixaram de proporcionar uma resposta adequada aos novos desafios apresentados pelo ambiente. De facto, cada uma destas abordagens assenta num conjunto de pressupostos sobre a melhor forma de conquistar posições competitivas globais. Enquanto para a empresa global as economias de escala (eficiência) e a resultante liderança pelo custo são os elementos-chave para a vantagem competitiva, para a empresa multinacional a diferenciação (adaptação local) é a via fundamental para conseguir o máximo desempenho e, para a empresa internacional por sua vez, o que é importante é usar a inovação (aprendizagem) – criada na sede – para reduzir custos, aumentar receitas, ou ambos. A nova abordagem proposta por aqueles dois autores – a transnacional – reconhece que cada uma daquelas abordagens é parcialmente verdadeira e tem os seus próprios méritos, mas nenhuma delas representa a verdade total. A empresa transnacional redefine o problema em termos diferentes. Procura simultaneamente eficiência (como meio de conseguir a competitividade global), reconhece a importância da adaptação local (como uma ferramenta para desenvolver a sua flexibilidade nas operações internacionais) e as inovações são encaradas como o fruto de um processo mais alargado de aprendizagem organizacional que engloba todo e qualquer membro da organização.

A configuração da nova forma de organização proposta por BARLETT e GHOSHAL é uma «rede integrada» com três características fundamentais:

1. *dispersão de activos* (e actividades) porque hoje em dia novas tendências de consumo, avanços tecnológicos e estratégias competi-

vas podem emergir em qualquer parte do globo e a capacidade para sentir e responder a estes estímulos dispersos representa uma das maiores fontes de vantagem competitiva;

2. *especialização das operações*, o que implica que as unidades nacionais que integram a organização desempenhem diferentes papéis e assumam diferentes responsabilidades de acordo com os objectivos globais da organização;

3. *interdependência*, o que significa relacionamento interdependente entre gestores de produto, funcionais ou regionais, através de formas de integração e colaboração que se auto-reforçam pela necessidade de colaboração que cada grupo sente e desenvolve no seu próprio interesse.

Na figura seguinte apresentam-se as quatro estruturas organizacionais:

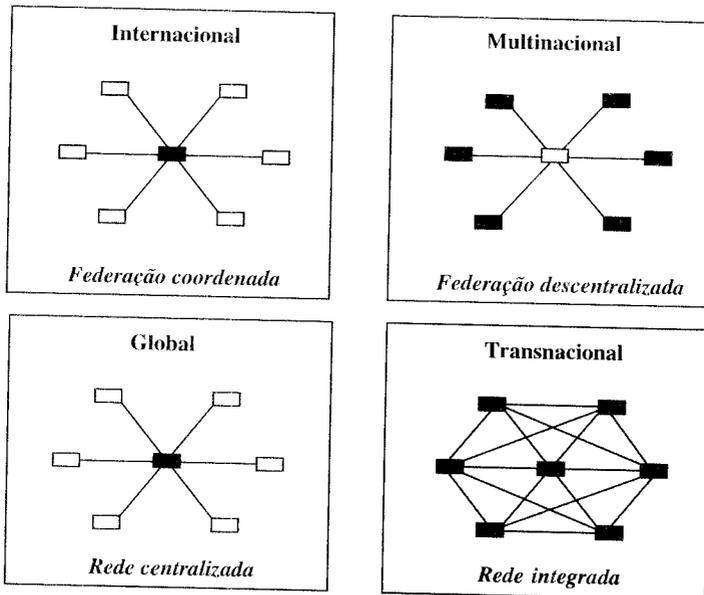


Fig. 4 - Estruturas organizacionais e internacionalização
(Adaptado de Bartlett e Ghoshal *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1991)

No quadro seguinte são apresentadas, em síntese, as características da organização transnacional e feita a comparação com as outras três configurações.

Características organizacionais	<i>Internacional</i>	<i>Multinacional</i>	<i>Global</i>	<i>Transnacional</i>
Activos e capacidades	Centralização das fontes de competências - chave; descentralização das outras	Descentralizada e auto-suficiente em termos nacionais	Centralizada e globalmente "escalada"	Dispersos, independentes e especializados
Operações no estrangeiro	Adaptação e alavancagem das competências da empresa-mãe	Detectando e explorando oportunidades locais	Implementando a estratégia da empresa-mãe	Contributos diferenciados das unidades nacionais para operações globalmente integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido e retido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e retido no centro	Conhecimento desenvolvido em conjunto e partilhado por todos
Características da gestão	Gestão funcional	Gestão "geográfica" forte	Gestão do negócio	Perspectivas de gestão múltiplas

Fig. 5 - Características da 4 estruturas organizacionais
(Adaptado de Bartlett e Ghoshal *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1991)

Como sublinham os seus defensores, «a solução transnacional é menos uma classificação de estruturas do que um amplo conceito ou filosofia de organização manifestada na capacidade organizacional e na mentalidade de gestão».

Mais recentemente, BARTLETT e GHOSHAL²⁴ aprofundam a forma de funcionamento da rede integrada propondo um conceito de nova organização a que chamam **empresa individualizada**. Em oposição ao

²⁴ BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra, *The Individualized Corporation*, Heinemann, 1988.

modelo de organização que apelidam de «boneca russa» (boneca formada por um conjunto de bonecas de tamanhos sucessivamente menores, ordenadamente encaixadas) sugerem que as novas organizações se devem estruturar, não na base de hierarquia de tarefas, mas como um *portfolio* de processos.

A empresa individualizada proposta por BARTLETT e GHOSHAL apresenta três capacidades nucleares que fazem a sua distinção: a capacidade para inspirar a criatividade e a iniciativa individual nas pessoas construída numa fé fundamental nos indivíduos; a capacidade para interligar e alavancar bolsas de actividade empresarial e competências individuais pela construção de um processo de aprendizagem organizacional; e a capacidade para continuamente se auto-renovar.

Os processos na base dos quais se estrutura são basicamente três: *o processo de renovação* (liderado pelos gestores de topo) cujo objectivo é o de desafiar a estratégia da empresa e os valores em que se baseia; *o processo de integração* (conduzido pelos gestores intermédios) com o objectivo de fazer a interligação do conhecimento, competências e melhores práticas através das diversas unidades; e *o processo de empreendimento* (a cargo dos gestores operacionais) vocacionado para criar e desenvolver novas oportunidades.

No centro do conceito emergente da empresa individualizada está uma crença fundamentalmente diferente da organização tradicional – a de que as empresas podem e devem capitalizar nas idiossincrasias (e mesmo nas excentricidades) das pessoas reconhecendo, desenvolvendo e aplicando as suas capacidades únicas.

A heterarquia

A ideia de *heterarquia* foi proposta por HEDLUND²⁵ em 1986. Para se entender este conceito é preciso ter presente os dois arquétipos e bipolares modos de estruturação das actividades económicas: ***mercados e hierarquias.***

²⁵ HEDLUND, Gunnar, “The Hypermodern MNC – A Heterarchy?”, *Human Resource Management*, 25, nº 1 (Spring, 1986)

Para HEDLUND, se os mercados representam relações horizontais, nos dois sentidos, entre entidades diferentes, e se as hierarquias representam relações verticais, *top-down*, como acontece com as empresas multinacionais entre a empresa-mãe e as suas afiliadas, ***a heterarquia traduz uma estrutura que se situa no meio daquelas duas, incorporando aspectos de uma e de outra.***

A multinacional baseada na estrutura *heterárquica* de HEDLUND difere da multinacional tipicamente geocêntrica, quer em termos de estratégia, quer em termos de estrutura. Em termos de estratégia, a principal diferença é que aqui a exploração das vantagens competitivas é feita, por um lado, numa base regional, a partir dos países em que se encontra e, por outro lado, procurando activamente vantagens que possam ser originadas no espaço global de actuação da empresa. No que se refere à estrutura, ***a ideia de que a estrutura determina a estratégia (em vez da prevalecente ideia contrária) é fundamental.*** Mais do que identificar as propriedades da indústria na qual competem e depois adaptar a sua estrutura às exigências assim estabelecidas, ***as multinacionais primeiro definem as propriedades da sua estrutura e depois equacionam as opções estratégicas que encaixam nessa estrutura.***

Assim, na *heterarquia* de HEDLUND, os gestores não vêem a empresa multinacional como uma hierarquia tradicional onde as ideias, tecnologia e outros recursos partem de cima (da empresa-mãe e da sua sede) para as afiliadas. Em vez disso, os gestores concebem e desenharam a nova empresa multinacional de tal modo que os recursos e as ideias podem ter origem em qualquer afiliada ou ramo localizados em qualquer país, no sistema.

Além disso, se os gestores podem desenhar e eficazmente coordenar um sistema como este, então ***esta capacidade organizacional pode, ela própria, tornar-se uma fonte de vantagem competitiva*** com base na qual uma empresa pode lançar novos produtos, entrar em novos mercados e prosseguir novas estratégias.

HEDLUND enumera outros aspectos que caracterizam a empresa multinacional organizada *heterarquicamente*:

- A empresa *heterárquica* multinacional tem múltiplos centros, cada um dos quais com competência num ou noutro negócio, produto,

ou função. Os recursos são difundidos no interior da rede de afiliadas, e é implicitamente assumido *que as ideias podem ter origem em qualquer país ou região*.

- Os gestores das subsidiárias desempenham um papel estratégico não apenas dentro das suas próprias unidades mas na empresa como um todo. *A noção de sede é diluída.*

- *Pensar e decidir não são actividades exclusivas do centro.* Qualquer parte da empresa pode participar. Desta forma, estreita-se o *feedback* entre acção e pensamento.

- A integração é conseguida fundamentalmente através do controlo normativo e só depois através de meios burocráticos coercivos. *A socialização e a cultura da empresa tornam-se mais importantes.*

- Ao contrário da matriz, a heterarquia reconhece que as organizações podem ser *construídas com base em mais do que duas dimensões*. A I&D pode ser organizada de uma maneira, a produção de outra e o marketing de outra diferente.

- Por último, *os gestores têm flexibilidade na selecção das formas de estruturar as suas unidades*. Uma subsidiária pode comprar componentes ou vender a sua produção externamente. Do mesmo modo, acordos de cooperação com outras empresas e actores podem ser frequentes na empresa multinacional organizada em *heterarquia*.

As organizações do séc. XXI - os dois cenários do M.I.T.

Em 1994, um grupo de investigadores da Sloan School of Management do M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) deu início a uma pesquisa plurianual, apelidada «*Inventing the Organization of the 21st Century*», sob a direcção de T. MALONE e R. LAUBACHER²⁶.

O grupo, constituído por vários investigadores -- tendo como orientador dos cenários Peter Schwartz (especialista em desenvol-

²⁶ MALONE, T. e LAUBACHER, R., "Two Scenarios for 21st Century Organizations", Sloan School of Management, M. I. T., Working paper, Jan, 1997.

vimento de cenários) – considera que, no futuro, são cinco, as variáveis mais importantes com implicações na estruturação das organizações: a tecnologia, as aspirações humanas (as pessoas desejarão, no futuro, mais bens materiais ou não materiais?), a globalização (económica, política e do ambiente físico), a complexidade crescente e a demografia (em particular a mudança do centro de gravidade da população mundial que actualmente se encontra na Europa e América do Norte).

O grupo começou por focar a sua análise fundamentalmente no tamanho das empresas e imaginou dois cenários de dimensões extremas: empresas muito pequenas e empresas muito grandes.

Cenário 1: empresas pequenas, redes grandes

Um exemplo do que poderiam ser as organizações na concretização deste cenário é o da indústria cinematográfica americana que, com o declínio dos grandes estúdios, na década de 50, passou a ser constituída por um conjunto de pequenas empresas organizadas numa base *ad hoc* que actuavam em redes, temporariamente, durante o projecto e a produção dos filmes, deixando às grandes empresas apenas o papel de financiamento e distribuição.

Outro exemplo apontado é o da indústria têxtil na região italiana do Prato, constituída por mais de 1.500 pequenas empresas em que a média de trabalhadores é inferior a cinco, e que é a origem dos tecidos para os *designers* da moda em todo o Mundo.

Casos de sucesso como a Nike, que subcontrata a produção, o transporte e a distribuição, retendo apenas as funções de *design* e *marketing*, e que está a ser imitada pelos concorrentes, com destaque para a Puma, são também exemplo deste tipo de organizações.

Um dos problemas que se poderá pôr, se este cenário se vier a concretizar, tem a ver com a questão dos «requisitos de manutenção de vida» isto é, a segurança e assistência na saúde, a protecção contra o desemprego e a flutuação de rendimentos, o desenvolvimento profissional, o sentimento de «pertença», etc.

As organizações relacionadas com os «requisitos de manutenção de vida» poderão vir a ser semelhante às *guildas* da época pré-industrial ou às associações sindicais do início da revolução

industrial. Em vez de uma função quase exclusivamente económica (como no presente acontece com os sindicatos), poderiam contribuir para a satisfação de necessidades materiais, bem como educação social e actividades de lazer. É um pouco o que se passa actualmente com as actuais associações dos trabalhadores da indústria cinematográfica que, em contrapartida de uma maior contribuição dos seus membros que se encontram em actividade laboral, subsidiam os que se encontram inactivos, a quem proporcionam também acções de formação e desenvolvimento profissional.

Cenário 2: países virtuais (empresas grandes)

De acordo com este cenário, as organizações do futuro seriam predominantemente constituídas por enormes conglomerados globais (do tipo das alianças *keiretsu* asiáticas) formadas por várias empresas actuando em quase todas as indústrias, com um mínimo de identificação de nacionalidade.

Cada conglomerado providenciaria a satisfação das necessidades dos seus membros, quer em termos de rendimentos (do trabalho), quer em termos de segurança social, assistência médica, educação, relações sociais, etc.

Estas organizações serão tão poderosas e influentes como as nações (nalguns casos mais ainda) e os seus membros terão em relação a elas um sentimento semelhante ao que hoje se verifica com a nacionalidade, razão da sua denominação (países virtuais).

Este cenário assenta fundamentalmente em quatro elementos: grandes empresas integradas vertical e horizontalmente, papel «penetrante» das empresas na vida dos empregados, participação dos empregados no capital social, e participação dos empregados na escolha dos gestores.

No desenvolvimento deste cenário prevê-se a existência de um pequeno número de empresas *holding*, ocupando uma posição central na economia global, vendendo produtos com marcas reconhecidas mundialmente, e tendo uma série de relações permanentes ou semi-permanentes com várias empresas mais pequenas que vivem na periferia do sistema. A estrutura da indústria na maior parte dos sectores será oligopolística, com um pequeno número de grandes concorrentes

-- empresas *holding* detendo posições dominantes -- e elevadas barreiras à entrada, para manter a hegemonia do mercado.

Estes conglomerados imaginados neste cenário podem resultar da onda de fusões que se vem verificando, sobretudo a partir de meados da década de 90, fenómeno a que não é estranha a desregulação de vários sectores -- telecomunicações, radiodifusão, serviços financeiros, aviação, gás natural e aparelhagem eléctrica -- levada a cabo pelos governos de vários países, mas também das *joint-ventures* que, a nível internacional, têm crescido significativamente.

As teorias de gestão mais recentes têm enfatizado a importância das empresas centrarem a sua actividade nas competências-chave, como resposta aos problemas originados pelo «excesso» de diversificação dos anos 60 e 70 em áreas totalmente não relacionadas com o seu negócio fundamental. Desde então para cá as grandes empresas têm vindo a substituir a gama pela escala, alienando as unidades não relacionadas e adquirindo unidades de negócios relacionados. Esta refocagem resultou, fundamentalmente, da enorme pressão exercida pela concorrência, cada vez mais agressiva. Mas alguns observadores estão convencidos de que, uma vez conseguida a consolidação das principais indústrias numa base mundial, regressar-se-á a uma estrutura oligopolística e a diversificação não relacionada poderá tornar-se novamente atractiva, assistindo-se, então, à criação de uma segunda geração de conglomerados, desta vez à escala global.

De acordo com este cenário, os conglomerados assumirão a responsabilidade da satisfação dos «requisitos de manutenção de vida» dos seus empregados, esperando-se que estes adquiram os bens e serviços apenas nas empresas filiadas e que os membros da mesma família trabalhem no mesmo conglomerado (os casamentos entre membros de conglomerados diferentes serão tão desencorajados como actualmente os casamentos entre pessoas de raça, religião ou etnia diferente). Alguns conglomerados poderão mesmo assumir as funções de segurança equivalentes às actualmente desempenhadas pelos Estados nas sociais-democracias europeias e, nalguns casos, até funções de defesa e protecção policial.

A ideia de nacionalismo declinará e a noção de cidadania tornar-se-á menos importante, sendo substituída pela ligação ao conglomo-

merado que emitirá documentos de identificação (semelhante aos passaportes) permitindo que os respectivos empregados (ou convidados aprovados) possam viajar para as regiões onde se encontram as suas instalações e ter acesso a produtos ou serviços em condições especiais.

O cenário dos países virtuais prevê que os empregados possam – directa ou indirectamente – ter participação no capital e controlo na gestão da empresa.

O cenário «pequenas empresas/grandes redes» visualiza um mundo em que as transacções externas terão custos mais reduzidos e serão mais eficientes do que são hoje, para o que contribuirá o crescente desenvolvimento das tecnologias de informação. O resultado será um ambiente organizacional rico em transacções externas, onde as vantagens de rapidez e flexibilidade relegarão para segundo plano as vantagens de escala das (quase não existentes) grandes organizações permanentes.

Pelo contrário, no cenário «países virtuais», as vantagens de escala que levaram ao crescimento de grandes organizações no passado estão para continuar e até ser ampliadas significativamente (tanto quanto o número de transacções externas possa ser limitado), mantendo-se a maior parte da cadeia de valor na produção de bens e serviços, dentro do núcleo da empresa e da família de fornecedores que, em conjunto, constituirão a «empresa alargada» dos grandes conglomerados.

A organização sem fronteiras do séc. XXI

Enquanto nas economias industriais, o metal, o aço, o equipamento e o músculo são fundamentais, nas economias pós-industriais, a matéria-prima é a informação, o produto é o conhecimento, o equipamento é o computador e o trabalho físico é substituído por esforço intelectual²⁷. Com o desenvolvimento das tecnologias, nomeadamente das tecnologias da informação, desaparecem os constrangimentos sobre onde, quando, quem e como se executam as tarefas. A característica

²⁷ MANKIN, Don., COHEN, Susan, BIKSON, Tora, Teams & Technology, Fulfilling the Promise of New Organizations, IIBS Press, 1996.

definidora do trabalho da época pós-industrial é, em resumo, a ausência de existência física e a principal diferença das organizações é a flexibilidade²⁸.

A nova organização cada vez tem menos barreiras, expande-se, integrando cada vez mais os fornecedores e os clientes. GERSTEIN e SHAW²⁹ apelidam-na de *meta-organização*, e definem-na como a organização construída e reconstruída a partir de redes de fornecedores, clientes e concorrentes, todos ligados entre si pela partilha de valores, pessoas, informação e estilos de actuação, a qual emerge à medida que terminam os dias das organizações baseadas em rígidas fronteiras.

A organização do século XXI é descrita por diferentes autores com nomes diferentes – virtual, em rede, lateral, adaptativa, sem fronteiras, achatada, participativa, aprendiz, horizontal, etc. – mas as diferentes expressões traduzem muitas ideias em comum³⁰:

- Hierarquias mais achatadas, onde as estruturas constituídas por relações formais e verticais são substituídas por «patamares» de equipas transfuncionais integradoras;
- Categorias definidas de forma abrangente, flexíveis, dinâmicas e sobrepostas, em substituição das áreas funcionais com fronteiras rigidamente definidas;
- Gabinetes e locais de trabalho definidos de modo que os trabalhadores possam gerar, processar e comunicar informação (em casa, no escritório dum cliente, na estrada ou no aeroporto) mais do que pela localização de escritórios ou fábricas;
- Relações de trabalho definidas mais pelas necessidades de interacção e interdependência funcional do que pelas fronteiras da organização;
- Infra-estruturas de informação flexíveis, reconfiguráveis, formadas por redes interligadas e matrizes de informação e bases de dados

²⁸ *Ibidem*

²⁹ NADLER, D., GERSTEIN, M. e SHAW, R. *Organizational Architecture: Designing for Changing Organizations*, Jossey-Bass, 1992.

³⁰ MANKIN, Don., COHEN, Susan, BIKSON, Tora, *Teams & Technology, Fulfilling the Promise of New Organizations*, HBS Press, 1996.

integradas. As equipas e as pessoas individualmente podem obter e tratar a informação que quiserem com o equipamento necessário para analisar, usar e acrescentar valor a essa mesma informação.

5. Conclusão

A ideia de que não existe «*the one best way*» para as empresas se estruturarem tem ganho cada vez mais adeptos.

Existem no entanto algumas ideias-chave sobre o que determina a escolha de um ou outro tipo de organização e das tendências que se vêm registando.

Estratégia e estrutura condicionam-se mutuamente, o que, sendo observável na generalidade, é ainda mais evidente nas empresas que assentam a sua estratégia na internacionalização, concorrendo no mercado global.

Além da estratégia, outros factores influenciam a opção por uma ou outra forma de organização, sendo de destacar a idade e a dimensão, a tecnologia utilizada, o tipo de ambiente e o (grau de) controlo do poder.

Os modelos de evolução das estruturas de organização das empresas internacionais - que eram descritivos na sua génese e que acabaram por se transformar em prescritivos por parte dos consultores, académicos e gestores - apontavam, em linhas gerais, para a passagem de uma estrutura funcional para uma estrutura divisionária (por produtos ou geográfica) e daí para a estrutura matricial.

Mas o grau de crescente incerteza do ambiente, o desenvolvimento acelerado de novas tecnologias (nomeadamente na informação), associado ao fenómeno da globalização, tornaram a matriz incapaz de responder aos novos desafios colocados pelas novas formas de concorrência que, passando por alguma forma de colaboração e partilha, implicam a redução ou a eliminação das fronteiras que tradicionalmente se erguem não só em relação aos clientes e fornecedores, mas sobretudo em relação aos concorrentes.

As organizações em rede - de que a solução transnacional, apontada por BARTLETT e GOSHAL, é um bom exemplo - têm cada vez

mais aderentes, tanto em relação às grandes empresas que por essa via se descentralizam e se tornam mais flexíveis como em relação às pequenas que dessa forma conseguem ganhar as vantagens de dimensão, o que não lhes seria possível se actuassem isoladas.

A nova organização poderá assumir formas diferentes, mas, como tudo indica, as estruturas organizacionais das empresas com sucesso tendem a apresentar várias características em comum, nomeadamente: reduzido número de níveis hierárquicos, equipas transfuncionais e flexíveis e, suporte e canais de informação flexíveis, reconfiguráveis, formando redes interligadas tanto internamente como em relação ao exterior com clientes, fornecedores, parceiros e outros concorrentes.