

# UNIDADE 2

## ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Distinguir aspectos de relacionamentos formal e informal em uma organização;
- ▶ Estabelecer diferenças entre o *empowerment* e a delegação de autoridade;
- ▶ Constatar que os princípios de estruturas virtuais e de estruturas orientadas a processos estão presentes nas atividades organizacionais;
- ▶ Identificar aspecto molecular em estruturas tradicionais; e
- ▶ Estabelecer relação entre os comportamentos organizacionais e os verificados em suas atividades.



# INTRODUÇÃO


Caro estudante,

Nesta Unidade, vamos tratar de relacionamentos, de tipos, de características e de comportamentos organizacionais, a fim de contribuirmos para o seu aprendizado sobre o conhecimento das estruturas organizacionais. Boa leitura!

No contexto das estruturas, existem diferentes formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo – se para a produção de um bem ou de um serviço –, com a comunicação em seus diversos caminhos, com a forma praticada de autoridade, entre outros tantos fatores, que se adaptam segundo as necessidades apresentadas.

Daft (2002) reúne três aspectos principais ou componentes-chave que nos auxiliam em uma visão de relacionamento aos níveis formal e informal:

- ▶ **Primeiro:** determina as relações formais de subordinação, os níveis hierárquicos e a amplitude de controles gerenciais. Isso ganha diferente tratamento sob o ponto de vista do comportamento gerencial.
- ▶ **Segundo:** identifica agrupamento de agentes por área e no todo, principalmente por área específica de atuação, como criação de um produto, produção, armazenamento e logística ou apoio administrativo, entre outros.



Lembre-se de que tratamos de formação de trabalho em equipe na Unidade anterior.

Falamos anteriormente sobre comunicação. Se desejar, você pode reler esse assunto.

Como vimos na Figura 1, na Unidade 1.

Mais adiante veremos sobre estrutura horizontal quando estudarmos as características estruturais.

- ▶ **Terceiro:** desenvolve e mantém sistema de **comunicação**, coordenação e integração de esforços entre as áreas. Portanto, a comunicação encontra suporte em estruturas que mantêm sistemas e subsistemas, adequados e integrados aos demais.

Os dois primeiros aspectos se referem às relações formais e de agrupamento de agentes, que respondem por ações coordenadas, tanto no sentido vertical – em uma visão mais clara de **hierarquia** – de um organograma, como também no **sentido horizontal**, em que as unidades mantêm poder de decisão, respeitando ações de mesmo nível.

Já o terceiro aspecto tem um caráter mais integrativo, logo, podemos dizer que ele está presente em todos os componentes-chave, pois não há estrutura ou nível de relacionamento que não tenha caráter integrativo. No entanto, esse caráter integrativo não tem o poder de estabelecer formalidade de subordinação, nem definição de áreas e atuação específica de seus agentes, mas podemos perceber que empresta sua contribuição para que as ações se concretizem.

As estruturas se suportam por normas vigentes que caracterizam seus princípios de formalidade, quer sejam públicas ou privadas, voltadas para bens ou para serviços. Há, portanto, a prática de relações formais necessárias que mantêm padrões estabelecidos vigentes. Sob esta condição, torna-se possível a prática da informalidade que busca caminhos facilitadores para a comunicação e a execução de atividades, sem que a formalidade caracterizada possa ser desconsiderada.

Essa prática informal mantém uma rede de comunicação, coordenação e integração em uma relação em que podem ser estabelecidos componentes-chave que sustentam processos decisórios. Esta condição deve ser admitida e gerenciada pela expressiva contribuição que dá às atividades de uma unidade organizacional, estando mais ou menos presente, segundo uma estrutura voltada para bens ou de serviços.

Então, quando falamos em estruturas, seja de um bem ou de um serviço, e em todas as que nos referirmos, sempre vamos encontrar:

- ▶ uma referência hierárquica definida, de maneira mais ou menos acentuada, dependendo de cada caso;

- ▶ grupos de agentes com seus papéis específicos a desempenhar;
- ▶ objetivos definidos;
- ▶ um sistema de comunicação necessário ao tratamento do conteúdo; e
- ▶ a utilização de elementos adequados para a sua transmissão.

Vamos tomar como exemplo a administração participativa, que é um assunto do nosso conhecimento. Trata-se de um modelo de gestão, conforme Johann (2004), no qual os agentes podem influir nas decisões, exercer controle, ter poder e estarem efetivamente envolvidos. Esse modelo pode elevar os agentes ao nível de **paridade\*** com os superiores de uma organização e manter entre eles uma relação de igualdade em níveis decisórios.

Por esse comportamento, há fortes evidências de que o modelo participativo pode oferecer oportunidades para o alcance da produtividade e da rentabilidade. Mas o mais importante disso é a valorização de agentes que apresentam dedicação e empenho em suas ações, suportada pela prática do **empowerment\***.

Essa prática ainda encontra relação de delegação de autoridade ou de descentralização, que também traduz a participação ativa de agentes em uma organização pública ou privada e empresta elevada participação no processo de tomada de decisão.

*Para conhecimento e relação do que foi exposto até aqui em torno de tipologias, de objetivos e de comunicação, vamos apresentar alguns tipos mais comuns de estruturas, tratar de suas características e, por fim, falar de comportamentos.*

A administração participativa pode ser considerada como mais uma alternativa na busca por instrumentos de alcance da vantagem competitiva. Conheça mais a respeito de administração participativa acessando <[http://www.administradores.com.br/artigos/administracao\\_participativa/28893/](http://www.administradores.com.br/artigos/administracao_participativa/28893/)>. Acesso em: 31 jan. 2011.

**\*Paridade** – qualidade ou característica do que é par; igualdade. Fonte: Houaiss (2009).

**\*Empowerment** – abordagem que sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidade de participar não apenas como oportunidade de decidir em conjunto, mas de realizar algo, a partir de seus conhecimentos, e de ter maior envolvimento e poder decisório em seu trabalho e em metas a ele pertinentes, fatores esses que estabelecem diferenças entre *empowerment* e delegação de autoridade. Fonte: Elaborado pelos autores.

## TIPOS DE ESTRUTURAS

De acordo com Cruz (1998), as estruturas podem ser classificadas em:

- ▶ **Estrutura virtual:** dependendo do grau de virtualidade, nesse tipo de estrutura podem existir condições diversas fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e serviços e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processos, independentemente do lugar do Planeta que se possa estar. A organização virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis apropriados a cada caso, constituindo seu ciclo de atuação em um grande processo. A ideia da virtualidade pode chegar ao extremo de criarmos uma organização para existir em um tempo e um espaço determinado, deixando de existir tão logo o objeto do contrato seja concluído. Toda relação de trabalho informatizado que você praticou em seu dia está amparada por uma estrutura virtual, com maior ou menor intensidade. Sua consulta em um terminal bancário apenas será possível pelos aspectos de virtualidade que o processo em sua totalidade possui. Observe com atenção: ao chegar em sua casa, você pode adquirir um bem, como um livro, via estrutura virtual, no entanto, nesse caso, há suportes de estruturas tradicionais (transporte, logística, pessoal) permitindo que o objeto adquirido lhe seja entregue no tempo combinado. Nem tudo é apenas virtual! O virtual, portanto, é um aspecto facilitador que se instalou em um procedimento irreversível que tem em muito nos auxiliado.

- ▶ **Estrutura orientada a processos:** pode ser considerada uma estrutura funcional ou, como destaca Daft (2002, p. 88), “[...] as atividades são agrupadas por função comum da base para o topo da organização.” Tem característica de uma estrutura de pouca flexibilidade, enquanto as ações que a envolvem possuem dinamismo, flexibilidade, adaptação e mudanças. Quando os traços da organização se deparam com as necessidades atuais, alguns aspectos tornam-se evidentes e se estruturam da seguinte forma:
  - ▶ **Física orientada a processos:** fruto de estudos que sugere a melhoria e a criação de novos processos produtivos, como a adoção dos princípios da cadeia de valores. É o resultado físico de uma mudança na busca de diferentes resultados.
  - ▶ **Lógica orientada a processos:** opção da organização pelo investimento em uma plataforma de **tecnologia da informação\*** sem mexer nas suas estruturas físicas de forma tão significativa.
  - ▶ **Física e lógica orientada a processos:** é o tipo ideal, com a adoção das duas medidas anteriores. Claro que outros tantos fatores podem contribuir de forma expressiva ou negar que essa seja a adoção mais conveniente ou que melhor se apresenta para um determinado momento. Esse tipo ideal poderia representar um suporte do que há de mais moderno em tecnologia e funcionalidade: ter um suporte físico adequado e orientado por uma tecnologia competitiva que dissemina uma linguagem atual em toda a estrutura de uma organização.
  - ▶ **Parcial:** em uma estrutura muito grande e com processos complexos, qualquer um dos modos funcionais seria dividido em subprocessos. É claro que essa seria uma medida que podemos chamar de “risco”, pois se trata de uma estrutura, e somente vendo-a de maneira sistêmica ela produzirá o resultado desejado. O modo parcial é recomendado, especificamente e sempre que possível, no que diz respeito a processos físicos. No entanto, é contraindicada a fragmentação da plataforma de tecnologia.

\*Tecnologia da informação – tecnologia do processamento eletrônico de dados e sua transmissão por meio de redes de computadores. Fonte: Lacombe (2009).

*Você percebe que a prática virtual é incontestável em quase todas as atividades que desenvolvemos? Muito bem. Também destacamos que esses dois tipos de estruturas – virtual e orientada a processos – hospedam todos os demais, já que em todos eles vamos encontrar suporte virtual e agrupamento de atividades por função. Lembre-se de que toda atividade suportada por processo, como já vimos, possui traços dessas duas estruturas, variando segundo suas tipologias.*

*Em todos os suportes teóricos dessa área, vamos encontrar ainda a definição de estruturas funcionais, horizontais, geográficas e outras. Entretanto, neste livro-texto conceituamos tais estruturas como características estruturais, as quais veremos mais adiante.*

Embora defendamos que os dois tipos estruturais citados reúnam características dos demais, vamos admitir a estrutura molecular como um tipo de estrutura ou, como se referem Ross e Kay (2000), que o mercado é um núcleo e em torno dele há uma flexível estrutura atendendo as suas demandas. Na verdade, é mais um princípio, pois sob a estrutura dos dois tipos que defendemos há a prática da molecularidade, de acordo com suas necessidades.

Ora, toda organização é um organismo vivo e em operação, logo está certamente utilizando parte de sua estrutura molecular, embora nem sempre esteja sendo assim avaliada. Então, o aspecto molecular varia entre estruturas e, em alguns casos, vamos encontrá-lo não como uma estrutura, mas como uma característica ou até mesmo como um comportamento.

Ross e Kay (2000) conduzem a ideia de estrutura molecular por estágios:



- ▶ **Estágio 1** (a organização voltada para o produto): a maioria das organizações tradicionais se encontra nesse nível. Elas maximizam o tamanho das suas capacidades produtivas oferecendo bens e serviços para os mercados de massa. Grandes organizações geralmente têm pouca flexibilidade, o que pode levá-las a operar com alguma capacidade ociosa.
- ▶ **Estágio 2** (a cultura voltada para o cliente): os agentes que fazem parte de uma organização devem pensar no cliente. Nesse estágio, é preciso fazer com que uma organização que durante anos esteve voltada para a política e para a burocracia internas olhe para o mercado em que atua. Aqui, o desafio é derrubar as barreiras entre as funções, como *marketing* e desenvolvimento do produto, e desenvolver o trabalho em equipe e a cooperação na organização, em um sentido horizontal de gerência, e em conjunto criar um sentimento compartilhado do negócio como uma totalidade em vez de feudos individuais.
- ▶ **Estágio 3** (o negócio voltado para um segmento de mercado): a chave para esse estágio é concentrar a atenção em um conjunto específico de clientes. A força motriz não é “ser grande por ser grande”, mas ser a mais lucrativa em nichos cuidadosamente selecionados do mercado. A chave para a organização conseguir isso é a flexibilidade, que se tornou, por uma ordem histórica, um imperativo organizacional.
- ▶ **Estágio 4** (a organização disposta em torno do mercado): nesse ponto, a organização começa a se formar em torno de uma oportunidade específica do mercado, unindo todas as partes relevantes a serem coordenadas a fim de atender ao cliente. A palavra “comunidade” é a mais apropriada porque todos pertencem a uma série de comunidades simultaneamente. Com a organização disposta em torno do mercado, os agentes envolvidos fazem parte de várias divisões da organização, mas se unem para capitalizar sobre uma oportunidade comum. Essas comunidades criadas são formas embrionárias de uma nova Organização Molecular.

- ▶ **Estágio 5:** nesse ponto, a organização se reestrutura de maneira formal, incluindo seus processos de elaboração de orçamentos, de recursos humanos e de outros processos gerenciais em torno de mercados de alta prioridade, além do que até aqui foi visto sobre essa nova estrutura organizacional. A organização resultante não é uma simples pirâmide achatada nem virada de cabeça para baixo. Ela se parece com uma “molécula” porque o mercado é o núcleo. Tudo é projetado para se concentrar nele. Nesse ponto, a tecnologia flexível se une aos processos gerenciais interligados e altamente sensíveis a fim de criar um tipo de empreendimento totalmente novo, tão diferente do empreendimento tradicional da Era Industrial quanto este era na indústria caseira do século XVIII, mas tão conjugado com princípios das estruturas biológicas com os ensinamentos da natureza, como nunca havia sido considerado.

Em uma organização tradicional, por exemplo, o estágio 1 pode passar direto para uma situação de organização disposta em torno do mercado, estágio 4, mas o esforço exigido naturalmente será bem maior.

*Tendo visto tipologias, Gestão de Processos, instrumentos organizacionais e relacionamentos, julgamos importante que você possa perceber em que estágio atua a organização que você trabalha ou outra de seu conhecimento. Faça uma breve relação conclusiva.*

Destacamos que entre os tipos de estruturas organizacionais devemos considerar dois aspectos: pelo caráter burocrático uma organização pública é orientada a processo, assunto não menos verdadeiro em uma organização privada. Em ambos os casos, os traços estão presentes como um fator inconteste. O segundo aspecto é que o caráter molecular se faz menos presente, em todos os seus estágios e pela forma defendida pelos autores, em uma organização pública.

*Agora que você já conhece alguns tipos de estruturas, vamos ver algumas características estruturais que Daft (2002) destaca como sendo inerentes às organizações. Para que possamos falar sobre características estruturais, tenha ainda em mente o que tratamos sobre processos e gestão, pois isso irá conduzi-lo a uma correlação com o que veremos no próximo tópico.*

## CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

Quando tratamos de compartilhar recursos escassos em uma organização, tentamos trabalhar com estruturas cujas características se ajustam à maneira mais viável de conseguir objetivos, dentro de um menor patamar de custos possível.

Vejamos alguns exemplos de estruturas, destacando suas características:

- ▶ **Funcional:** na qual todas as atividades são agrupadas por função comum. Como vantagem, tem a capacidade de promover uma economia de escala entre as funções, já que se grupam em uma unidade específica com instalações compartilhadas para fins idênticos. Quando a organização está formada em unidades de negócios, dizemos que é uma estrutura funcional ou, como observa Daft (2002), uma estrutura de produto ou de unidades empresariais estratégicas, condições essas que permitem as unidades se organizarem segundo um serviço, um bem ou um grupo deles, programas, projetos, centros de custos, entre outros. De Sordi (2008), traçando um paralelo com processo, afirma que na estrutura funcional todo agente é avaliado por seu desempenho, enquanto na estrutura por processo o que conta é o resultado. Em sua representação, vamos encontrar a base de uma estrutura tradicional, de acordo com a Figura 11 e, na Figura 12, apresentamos a estrutura divisional, que possui características semelhantes, ampliando sua estrutura funcional.

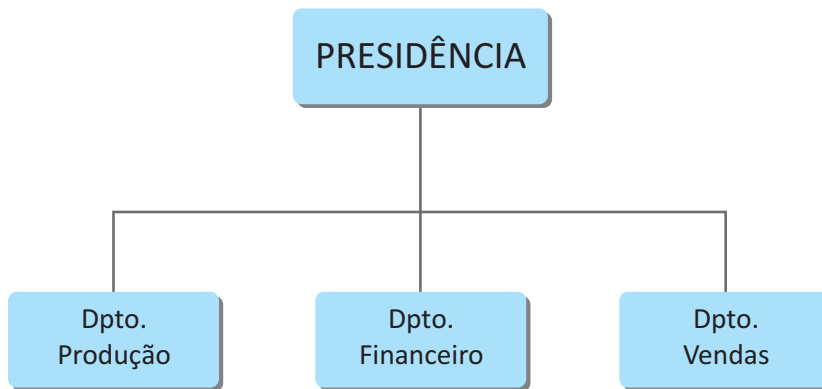


Figura 11: Estrutura característica funcional

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ▶ **Divisional:** permite a organização das divisões, de acordo com cada produto ou serviço, podendo ser chamada de estrutura de produto, ou de unidades organizacionais estratégicas. Facilita a coordenação entre unidades funcionais, principalmente em organizações de grande porte.

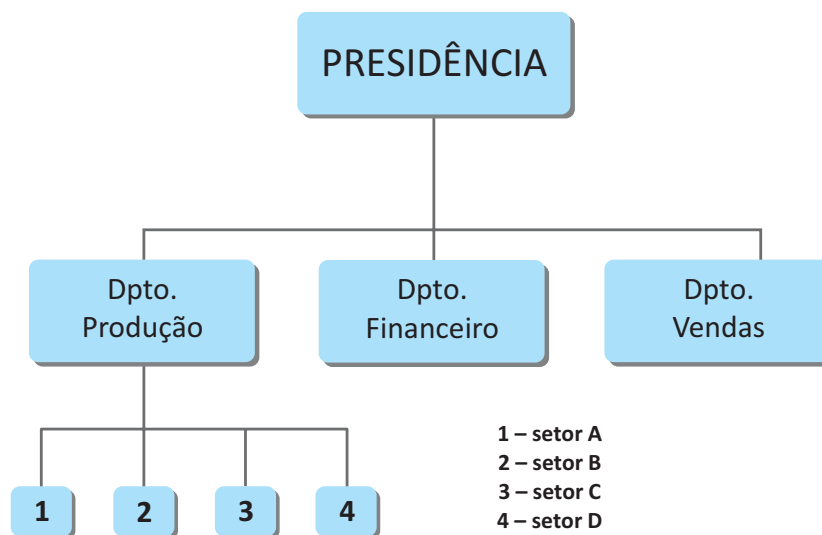


Figura 12: Estrutura característica divisional

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

Quando tratamos de uma estrutura com um grande número de unidades, podemos representá-la no sentido vertical – funcional/vertical – conforme a Figura 13.

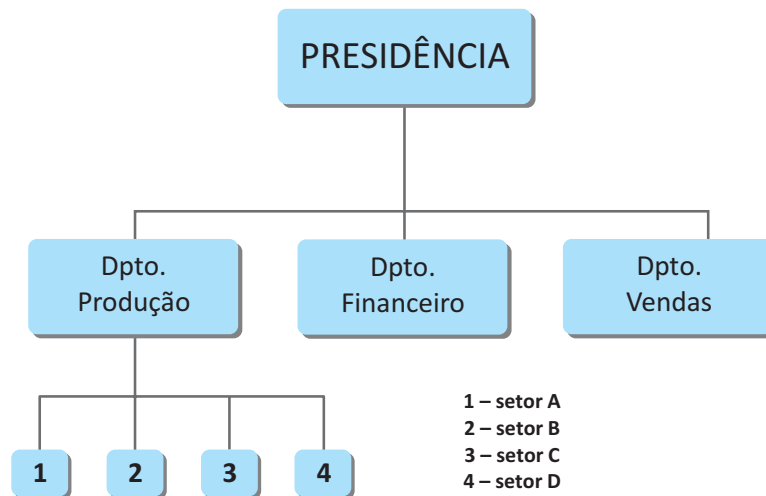


Figura 13: Estrutura característica funcional vertical

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ▶ **Geográfica:** objetiva dar respostas a diferentes preferências em cada região; representação que abrange um determinado campo geográfico, podendo produzir outras representações ao nível regional. Como exemplo, temos a Figura 14 que se reporta a uma visão macro do mercado mundial.

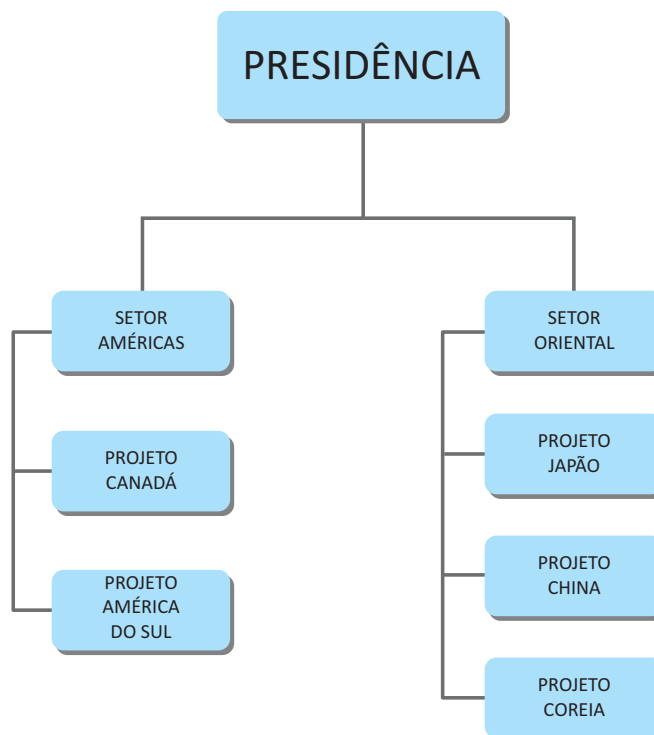


Figura 14: Estrutura característica geográfica

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ▶ **Horizontal:** organiza agentes e artefatos em torno de processos centrais, ou seja, há uma clara direção de coordenação, de comunicação e de esforços, valorizando diretamente os clientes, de acordo com a Figura 15. Tem seu foco em torno de processos interfuncionais e não em torno de tarefas, valorizando o desempenho de equipes, e não de indivíduos. Balletero-Alvarez (1997) considera que a formação de equipes e o desempenho de atividades em uma organização é um dos conceitos mais expressivos de uma estrutura horizontal. Uma das principais vantagens é a facilitada possibilidade de coordenação, que produz, por consequência, respostas rápidas às demandas.

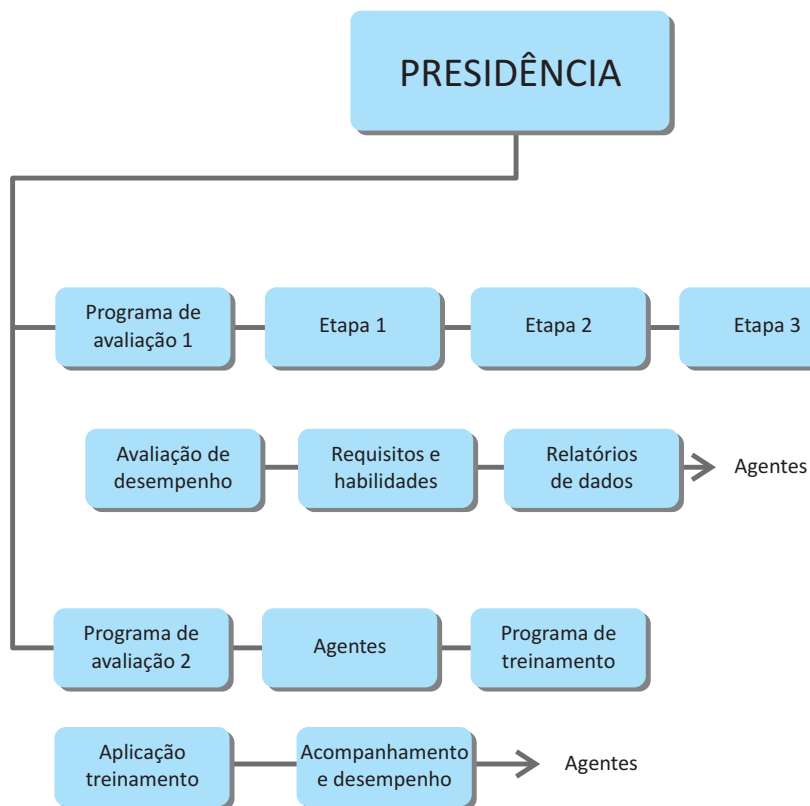


Figura 15: Estrutura característica horizontal

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ▶ **Matricial:** sua característica está fortemente sustentada na responsabilidade compartilhada, exigindo nível de confiança mútuo e dinamismo. Como desvantagem, destaca as dificuldades em definir atribuições de forma

clara a cada agente de uma estrutura. É matricial pelo uso de duas ou de mais formas de estruturas, envolvendo todos os agentes. É uma característica de tendência moderna porque explora seus recursos, nem sempre abundantes, para obter os melhores resultados.

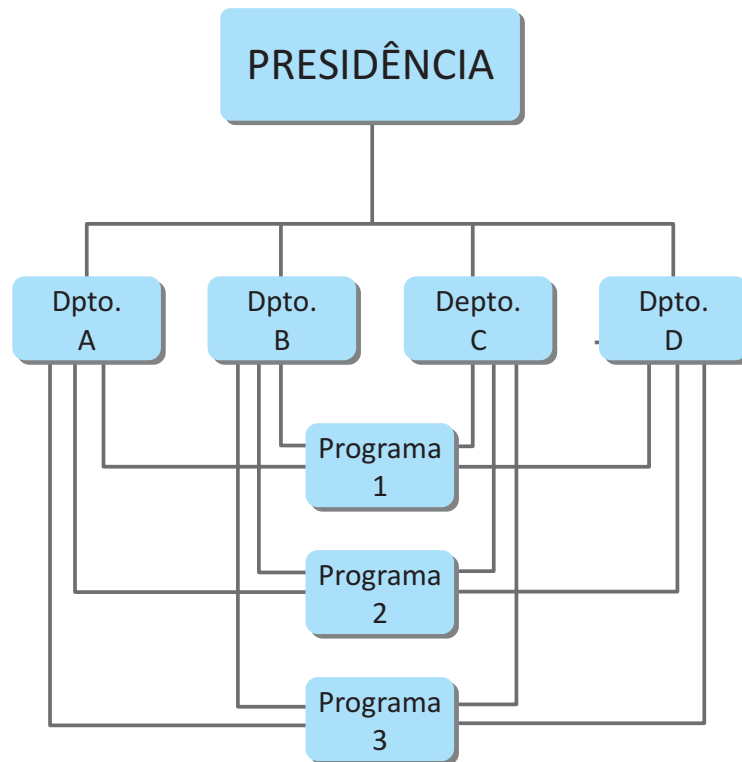


Figura 16: Estrutura característica matricial

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ▶ **Híbrida:** caracteriza-se pela combinação de várias abordagens para atender determinadas estratégias. É um tipo de estrutura predominante na grande maioria das organizações, pois atua como funcional, geográfica, divisional, entre outras, tirando proveito das vantagens de várias características e adotando, naturalmente, uma predominante.



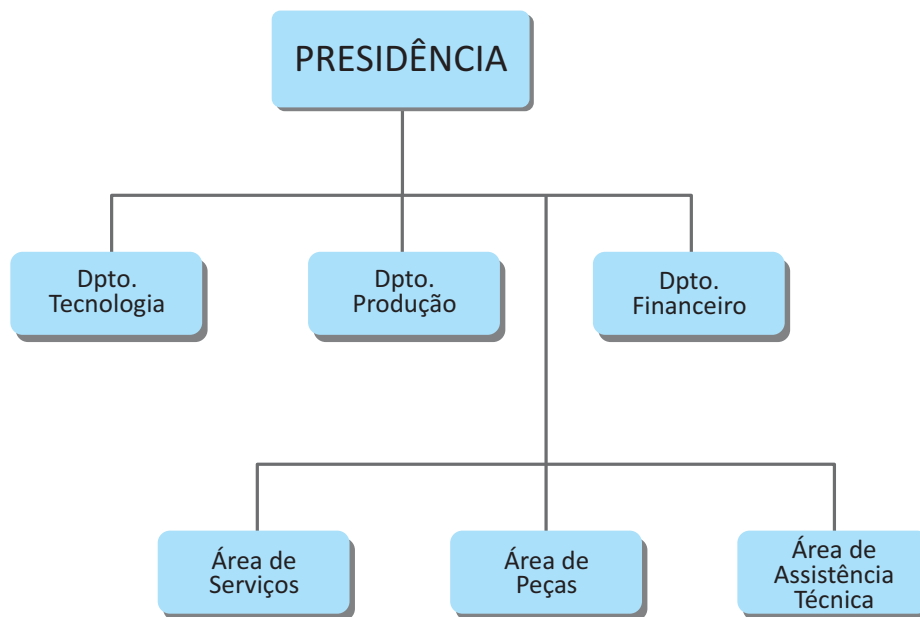


Figura 17: Estrutura característica híbrida

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

Nos últimos tempos, o nível de complexidade tem aumentado nas organizações e, em vista disso, tem também aumentado o número de variáveis de seu ambiente. Dado esse desafio, fica a concepção de que não devemos tratar unicamente de capital e de trabalho, mas também de conhecimento, o que ganhou diferentes considerações nos últimos tempos.

Nessa linha de pensamento, Caravantes *et al.* (2005, p. 484) tratam de um desenho organizacional “[...] como uma configuração global dos cargos e inter-relações entre funções dentro de uma organização”, o que denota uma tendência à molecularidade que permite modificações em desenhos tradicionais, atribuindo valores, flexibilidade, coordenação e integração necessárias para atuação a nível mundial e, ao mesmo tempo, autonomia para competir em mercados regionais e locais.

Portanto, precisamos ter mais do que um *desenho*. Precisamos admitir e praticar comportamentos que, de forma salutar, reconheçam valores e artefatos para manter e fortalecer os ciclos que compreendem uma organização, dentro dos níveis de aprendizagem.

Então, vejamos: algumas características presentes em diferentes desenhos estruturais denotam a necessária flexibilidade às organizações públicas e às privadas. Então, em vista de seus compromissos e, como já referimos, de uma demanda diversa, as organizações públicas praticam a adaptação em suas respectivas áreas de atendimento cultivando principalmente os aspectos funcional, horizontal, matricial e híbrido.

Como mencionamos na unidade anterior, quando abordamos sobre comunicação, não há a intenção em tratar dos níveis de aprendizagem em profundidade. Nesse sentido, Guns (1998) destaca os cinco principais níveis de aprendizagem, como mostra a Figura 18.

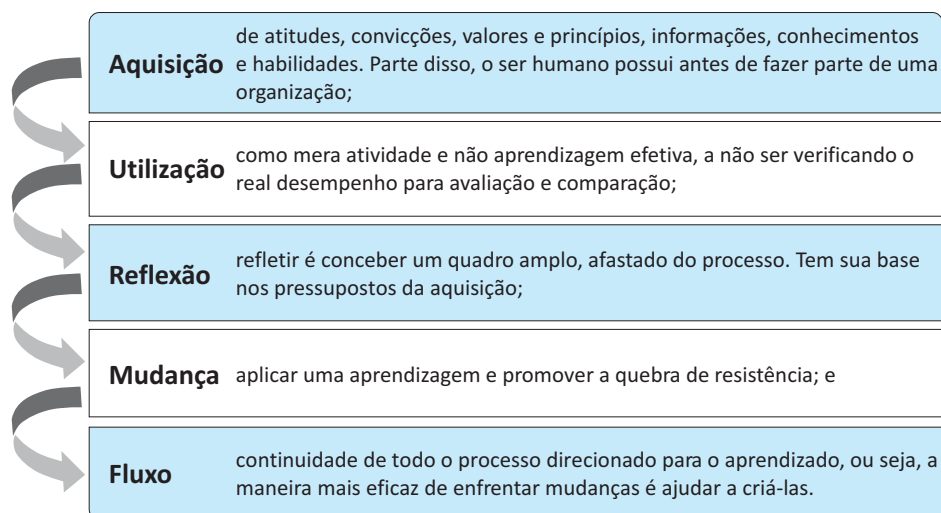


Figura 18: Níveis de aprendizagem

Fonte: Guns (1998, p. 84)

Você deve perceber que, ao fazer referência sobre processos e sua gestão e sobre instrumentos de organização – como fluxograma, formulário – ou ao desenvolvimento de um diagnóstico e de uma análise organizacional, estamos procedendo dentro dessa sequência que Guns (1998) nos oferece. Daí a razão em trazermos esse assunto para identificar que nossas atitudes devem sempre nos levar, em cada nível, para o aprendizado.

*Visto alguns tipos e características de estruturas, destacamos agora os principais comportamentos que, conforme Morgan (1996), podemos verificar em uma estrutura.*

## COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS

- ▶ **Máquinas:** apresentam traços de alienação manifestados em determinadas oportunidades e enfoque mecanicista. Essa face mecanicista que, por vezes, nos parece tão distante de estruturas que participamos e de estruturas que desejamos que tenham um cunho altamente flexível, invadem nossas vidas de forma que as admitimos sem percebê-las. Todo tempo que utilizamos para nossas atividades organizacionais, tem forte conotação mecânica ou de tipologia mecânica, em vista de compromissos aliados à produtividade. Esse comportamento que adotamos e praticamos, num processo natural predominante em todas as organizações, nem sempre permite uma nova visão de comportamento organizacional.
- ▶ **Organismos:** relacionam-se com aspectos biológicos de células, organismos complexos e espécies, em um paralelo com indivíduos, grupos, organizações e sua ecologia social. Nesse comportamento, temos a nossa presença marcante – o mesmo vale dizer para o comportamento cérebro – em que se faz presente nossa participação com o valor de conhecimentos e efetividade de ações.
- ▶ **Cérebros:** oferecem uma base para processamento de informações que sustenta todos os processos existentes em uma estrutura. Todo processo somente é funcional e possui razão de existir se tem como meta processar informações, produzir resultados, sustentar-se no meio organizacional, e oferecer respostas ao crescimento em seu mapa de relacionamento. Portanto, a ausência de conhecimento ou

de participação de agentes não gera processos ou mesmo manifestação de comportamento, nem mantém ou pratica os níveis de aprendizagem.

- ▶ **Cultura:** podemos definir cultura como um padrão de comportamento estabelecido e que predomina em uma estrutura e além dela. Toda forma de comportamento que reside e permanece – em sentido crescente, fazendo parte de uma organização e a definindo como tal – tem cunho de cultura, a qual demonstra a “maneira” de ser de uma organização. Nossa participação ao nível dessa definição é a reunião de nossos comportamentos.
- ▶ **Sistemas políticos:** abrem oportunidades para todos em momentos distintos e com intenções diferentes. A questão – se assim podemos chamar – é um ato que todos nós praticamos. A variação em torno disso e a direção que podemos dar para agrupar diferentes conceitos, vistos por diferentes ângulos. Quando mencionamos que todos nós somos políticos, praticamos uma maneira de conduzir as ações respaldadas por um apelo político, mais ou menos manifestado. Portanto, sua intensidade varia muito, em cada caso e em cada intenção.
- ▶ **Fluxo e transformação:** geram dados e informações para os ambientes interno e externo. Entre os destaques em torno de uma organização – aqui considerados como comportamentos –, o fluxo e as transformações representam, de forma clara, que os aspectos comportamentais fazem parte do universo de um processo e este, ao seu nível de operação e utilizando fluxos, acaba por identificar, corrigir, atualizar e fortalecer esses comportamentos e seu mapa de relacionamento.

# Resumindo



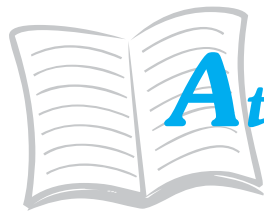
Nesta Unidade, vimos que o relacionamento nas organizações, nas direções do formal e do informal, tomou como base três aspectos principais ou componentes-chave, como destacamos no início da Unidade. O primeiro determina relações formais de subordinação, os níveis hierárquicos e a amplitude de controles gerenciais; o segundo identifica agrupamento de agentes por área e no todo; e o terceiro desenvolve e mantém sistema de comunicação, coordenação e integração de esforços entre as áreas.

Tratamos também da administração participativa e do *empowerment*, destacando o valor de seus recursos e as diferenças com a delegação de autoridade.

Em relação aos tipos de estruturas, defendemos que a estrutura virtual e a estrutura orientada a processos reúnem os princípios de todas as demais estruturas, pois se valem da virtualidade e de agrupamento de atividades por função. Consideramos ainda que a estrutura molecular, com seus estágios, constitui-se em um tipo de comportamento, embora nem sempre é visto dessa forma pelas organizações que se mantêm no mercado, como defendem Ross e Kay (2000).

Apresentamos as características estruturais – como divisionais, geográficas, horizontais e outras – representadas em seus organogramas, segundo seus princípios. Estabelecemos a relação dessas características e de assuntos tratados nesta Unidade com os níveis de aprendizagem de Guns (1998).

Finalmente, fizemos referência aos comportamentos organizacionais de Morgan (1996), em uma visão das condicionantes de atuação de agentes em uma estrutura – independentemente do tipo ou característica – em que, por vezes, todos os comportamentos podem estar presentes em diferentes escalas e contribuindo, em maior ou menor intensidade, para o fluxo das atividades.



## Atividades de aprendizagem

Vamos conferir se você está acompanhando as discussões propostas ao longo desta Unidade. Procure resolver as atividades a seguir e, em caso de dúvida, lembre-se de fazer uma releitura da Unidade e, se necessário, entre em contato com seu tutor.

1. O desenho de uma estrutura reúne três principais aspectos ou componentes-chave, que se referem às relações formais, ao agrupamento de agentes e ao sistema de comunicação. Leia com atenção os aspectos relacionados, a seguir, e comente sobre cada um deles, fazendo referência à sua área de trabalho ou ao seu conhecimento profissional, sugerindo formas de melhorar a prática destes aspectos:
  - a) Relações formais de subordinação.
  - b) Amplitude e controle gerenciais.
  - c) Sistema de comunicação.
  - d) Coordenação e integração entre áreas.
2. A estrutura orientada a processos se divide em: física, lógica, física/lógica e parcial, como na maioria das estruturas. Identifique, entre as alternativas a seguir, qual se refere à estrutura lógica:
  - a) Plataforma física e parcial.
  - b) Instrumentalização das relações que compõem a estrutura.
  - c) Plataforma física.
  - d) Plataforma de tecnologia.
  - e) Plataforma parcial.

3. Alguns estágios que fazem parte dos princípios da estrutura molecular referem-se: à cultura voltada para o cliente; ao negócio voltado para um segmento de mercado; e à organização disposta em torno do mercado. Identifique, em uma das alternativas a seguir, o conjunto de pontos comuns entre esses mencionados estágios:
- a) Trabalho conjunto, rigidez e cumprimento de normas.
  - b) Comunidade, organização molecular e desafios em derrubar funções.
  - c) Trabalho em conjunto cria um sentimento compartilhado do negócio; a chave para esse estágio é concentrar o foco em um conjunto específico de clientes; essas comunidades criadas são formas embrionárias de uma nova organização molecular.
  - d) Trabalho em conjunto cria sentimento de desafios nos negócios; a chave é concentrar o foco em um conjunto específico de mercado; a organização se forma em torno de um produto.
  - e) A maioria das organizações se encontra no estágio voltado para o produto; o trabalho cria um sentimento compartilhado do negócio como uma totalidade em vez de feudos individuais; com a organização disposta em torno do mercado, os agentes envolvidos fazem parte de várias organizações, mas se unem para capitalizar sobre uma oportunidade comum.
4. No campo das estruturas (tipos e características), temos os níveis de aprendizagem que estabelecem relação com a comunicação. Esses níveis, presentes em todas as atividades que desenvolvemos, possuem conceitos que os definem etapa por etapa. Identifique qual nível e seus princípios conceituais não expressam a definição disposta nesta Unidade:



- a) Aquisição: atitudes, convicções, valores e princípios, informações, conhecimentos e habilidades. Parte disso, o ser humano possui antes de fazer parte de uma organização.
  - b) Utilização: mera atividade e não de aprendizagem efetiva, a não ser verificando o real desempenho para avaliação e comparação.
  - c) Reflexão: sobre conceber um quadro amplo, afastado do processo. Tem sua base nos pressupostos de aquisição.
  - d) Mudança: aplicar a aprendizagem e promover a quebra de resistência.
  - e) Fluxo: continuidade de todo o processo direcionado para a operação, ou seja, não há maneira de enfrentar mudanças.
5. Em comportamentos organizacionais, temos fluxo e transformação. Identifique e comente os aspectos relativos a esse comportamento presentes em sua unidade de trabalho ou de seu conhecimento profissional.