

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO
INSTITUCIONAL**

**A RELAÇÃO DO POTENCIAL DE
FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL E CULTURAL
NA TCM INFORMÁTICA LTDA.**

ALESSANDRA ZAGUINI

**FLORIANÓPOLIS
2002**

ALESSANDRA ZAGUINI

**A RELAÇÃO DO POTENCIAL DE
FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL E CULTURAL
NA TCM INFORMÁTICA LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Eloise H. Livramento Dellagnelo, Dr^a.

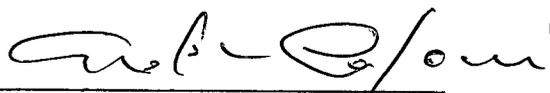
FLORIANÓPOLIS

2002

ALESSANDRA ZAGUINI

**A RELAÇÃO DO POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE
ESTRUTURAL E CULTURAL
NA TCM INFORMÁTICA LTDA.**

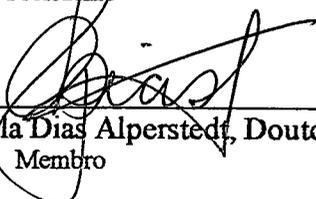
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:



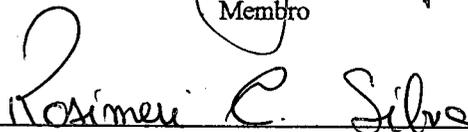
Professor Nelson Colossi, Doutor
Coordenador



Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Doutora
Presidente



Professora Graziela Dias Alperstedt, Doutora
Membro



Professora Rosimeri Carvalho da Silva, Doutora
Membro



Professora Suzana da Rosa Tolfo, Doutora
Suplente

Florianópolis, 14 de outubro de 2002.

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu:

Há tempo de nascer, e tempo de morrer; tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou;

tempo de matar, e tempo de curar; tempo de derribar, e tempo de edificar;

tempo de chorar, e tempo de rir; tempo de prantear, e tempo de saltar de alegria;

tempo de espalhar pedras, e tempo de ajuntar pedras; tempo de abraçar, e tempo de afastar-se de abraçar;

tempo de buscar, e tempo de perder; tempo de guardar, e tempo de deitar fora;

tempo de rasgar, e tempo de coser; tempo de estar calado, e tempo de falar;

tempo de amar, e tempo de aborrecer; tempo de guerra, e tempo de paz”.

Ec 3.1-8

Aos meus pais Luci E. Zaguini e Roberto A. Zaguini, que tanto me apoiaram, permitindo que eu pudesse alcançar meus sonhos.

Ao Rogério P. de A. Berndt, meu noivo, que tanto me acolheu em seu coração, ouvindo e aconselhando com serenidade e amor.

AGRADECIMENTOS

A autora agradece às pessoas e instituições abaixo nomeadas que de algum modo colaboraram para a realização deste trabalho:

- DEUS, que sem Ele nada neste mundo teria sentido;
- A minha Família;
- A Aracy Berndt, Aldo Berndt e Rogério Berndt pelo seu apoio incondicional;
- As minhas queridas amigas e amigos Lisiane Bleyer, Elaine Cristina Oliveira, Kellen da Silva Coelho, Alessandra Monteiro, Liliane Falanga, Carlos Block, Tânia Regina Laureano, Priscila Schneider, Gisele Schneider e tantos outros que marcaram a minha vida;
- A minha orientadora Eloise Helena Livramento Dellagnelo;
- Aos funcionários do CPGA que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho;
- A todos os professores de minha vida pelo conhecimento a mim partilhado;
- Agradeço, em especial, a TCM Informática Ltda e todos seus funcionários, que sem ela não teria sido concretizado este trabalho;
- E agradeço a todos aqueles que fizeram parte de meu caminho e que nutriram minha vida de esperança.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar a relação entre o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional e o potencial de flexibilidade cultural da TCM Informática Ltda. Adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso, sendo que este teve caráter qualitativo. A população foi constituída pelos funcionários da TCM Informática Ltda que apresentavam vínculo empregatício junto a esta, e pertencentes ao nível de diretoria, gerencial e operacional. Para tanto, foram estudadas todas as unidades que pertencem à organização. Foram entrevistados dezessete funcionários, no total de vinte e nove trabalhadores, em virtude da ocorrência de saturação nas respostas concedidas. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias, com entrevistas semi-estruturadas, e junto a fontes secundárias, particularmente documentos da própria organização. Conforme a abordagem qualitativa, os dados coletados foram analisados de forma interpretativa e descritiva. Neste sentido, os dados primários foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo e os dados secundários a partir da análise de documento. O potencial de flexibilidade da estrutura organizacional foi identificado por meio de determinadas categorias, como a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação. Estes são divididos em regulação da tarefa, regulação do comportamento, regulação de ajustes mútuos e regulação da tomada de decisão. Por sua vez, o potencial de flexibilidade da cultura organizacional foi identificado a partir da formação da identidade, da liderança, das regras não escritas e da orientação externa. Além disso, o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional e o potencial de flexibilidade cultural apresentam subdimensões que foram utilizadas na análise da pesquisa. Com base nos resultados das compreensões destas categorias, relacionou-se o potencial de flexibilidade estrutural e cultural da organização o qual pôde-se identificar uma tendência à congruência entre estas. Além deste fator, a TCM Informática Ltda demonstrou haver características mais particulares de organizações mecanicistas e conservadoras, as quais tendem a dificultar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade organizacional.

ABSTRACT

This work aimed at analysing the flexibility potential of the organizational structure and the cultural flexibility potential of TCM Informática Ltd. The research method used was the qualitative case study. The subjects selected were regular employees of TCM Informática, from the board, managerial, and operational levels. To carry out the study, all the units belonging to the TCM Informática group were studied. Seventeen employees, out of 29, were interviewed, due to a saturation among the given responses. The data were obtained both from primary sources, through semi-structured interviews, and from secondary sources, particularly documents from the organization itself. Following the qualitative approach, the data analysis was both of an interpretative and a descriptive character. In other words, the primary data were analysed using the content analysis technique, and the secondary data using the document analysis technique. The flexibility potential of the organizational structure was identified through certain categories, such as the basic organizational form, the planning and control system, and the process regulation. These processes are divided into regulation of task, regulation of behaviour, regulation of mutual adjustment, and regulation of decision-making. In addition, the flexibility potential of the organizational culture was identified from the perspectives of identity formation, leadership, unwritten rules and external orientation. Further, both the flexibility potential of the organizational structure and the cultural flexibility potential of TCM Informática Ltd present sub-dimensions which were used for the analysis. Based on the results of the interpretation of these categories, the structural and cultural flexibility potentials of the organization were compared, and a tendency for convergence was identified. In addition to this factor, this work argues that there are more specific characteristics of mechanist and conservative organizations which tend to make the development of organizational flexibility potential more difficult.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos da pesquisa.....	16
1.2.1 Objetivos gerais.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa do estudo.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	20
2.1 Flexibilidade Organizacional.....	20
2.2 Estrutura Organizacional.....	31
2.3 Cultura Organizacional.....	54
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	76
3.1 Pressuposto de pesquisa.....	76
3.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas em estudo.....	76
3.3 Delineamento de pesquisa.....	84
3.3.1 População de estudo.....	85
3.3.2 Coleta de dados e tipos de dados.....	86
3.3.3 Técnicas de análise dos dados.....	88
3.4 Limitações da pesquisa.....	88
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	90
4.1 Histórico da organização.....	90
4.1.1 Produto.....	92
4.1.2 Clientes.....	96
4.2 Estrutura organizacional e seu potencial de flexibilidade.....	98
4.2.1 Forma organizacional básica.....	100

4.2.2 Sistema de planejamento e controle.....	104
4.2.3 Processos de regulação.....	109
4.2.3.1 Regulação da tarefa.....	110
4.2.3.2 Regulação do comportamento.....	119
4.2.3.3 Regulação de justes mútuos.....	129
4.2.3.4 Regulação da tomada de decisão.....	133
4.2.4 Agrupamento das subdimensões da estrutura organizacional.....	136
4.3 Cultura organizacional e seu potencial de flexibilidade.....	138
4.3.1 Formação da identidade.....	138
4.3.2 Liderança.....	151
4.3.3 Regras não escritas.....	158
4.3.4 Orientação externa.....	168
4.3.5 Agrupamento das subdimensões da cultura organizacional.....	173
4.4 A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e cultural da TCM Informática Ltda.....	175
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	184
REFERÊNCIAS.....	196
ANEXO 01.....	203
ANEXO 02.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Características estruturais das organizações.....	46
Quadro 02 -	Potencial de flexibilidade da estrutura.....	81
Quadro 03 -	Potencial de flexibilidade da cultura.....	84
Quadro 04 -	Direção do potencial de flexibilidade da estrutura organizacional.....	136
Quadro 05 -	Valores dos membros da TCM Informática Ltda.....	143
Quadro 06 -	Conjunto de valores e crenças compartilhadas na TCM Informática Ltda.....	149
Quadro 07 -	Direção do potencial de flexibilidade da cultura organizacional.....	173

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Uma das propriedades que rege a vida e a todos que dela se apropriam é a qualidade de poder mudar, seja em nível individual, social, político, cultural ou qualquer outra manifestação. A história da humanidade vem corroborar o exposto quando relata a respeito dos diversos períodos pelo qual o homem passou e passa hoje em dia – como o período da Idade Antiga, a Idade Média, a Idade Moderna e a Idade Contemporânea – cada qual com suas peculiaridades e com modelos de produção diferenciados, de acordo com as necessidades e possibilidades de cada época.

De acordo com Oliveira (1988), observa-se entre as décadas de 30 e 50 uma alteração no ambiente que tende a levar as organizações “a uma atuação *reativa*”, porém insuficiente, a momentos que gerem necessidades de maior readaptação. Neste contínuo, as décadas de 50 e 60 apresentam uma maior agitação ambiental que se inclinam a conduzir as organizações a um estado de proatividade, antecipando-se às mudanças que poderiam vir a ocorrer, ou seja, planejando melhor a sua atuação dentro do mercado onde se inserem. “As estruturas de organização, que, num ambiente estável, eram pesadas, tornam-se muito mais leves e fluidas num ambiente proativo” (OLIVEIRA, 1988, p.12). Todavia, nas décadas de 70 e 80 as previsões de longo prazo tornam-se mais necessárias visto que as mudanças ambientais vêm a ser mais velozes. Portanto, as organizações tendem a apresentar comportamentos mais exploratórios, receando que as antecipações não fossem mais tão confiáveis como já o foram. Desse modo, o planejamento propende-se a uma multiplicidade, haja visto que as previsões poderiam não se concretizar em vista da organização estar cada vez mais inserida em um ambiente turbulento.

Em relação ao século XX, nas últimas duas décadas o “meio ambiente de negócios, dentro do qual todas as empresas têm de operar, exibiu oscilações de frequência e amplitude crescentes” de acordo com forças que tendem a afetar seus atos (GEUS, 1999, p.14).

Conforme Geus (1999), toda organização possui um objetivo e necessita fazer escolhas. Porém, de acordo com estas escolhas, pode haver uma desarmonia em relação às condições ou aos valores do meio onde está inserida. E esta contínua divergência com seu mundo pode levá-la a uma crise, talvez mesmo fatal. Portanto, “a fim de evitar crises e para perceber divergência com

o meio ambiente, a empresa deve estar aberta ao mundo externo” (GEUS, 1999, p.190). Pois, para o autor (1999, p.15), as “mudanças contínuas, fundamentais, no mundo exterior – um turbulento meio ambiente de negócios – exigem uma contínua gestão de mudança dentro da empresa. Isto significa fazer mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa”.

No início do século XXI surge uma variedade de termos, os quais procuram designar uma nova ordem social, como “sociedade da informação”, “sociedade de consumo” e “sociedade pós-industrial”. Desse modo, corroborando as idéias de Geus, Las Casas (1999, p.7) afirma estar se tornando rotina admitir que exista necessidade “de uma nova postura na administração e que os velhos paradigmas já não funcionam mais”.

Conforme Pastore (1994, p.17), “a recente globalização da economia mundial ampliou extraordinariamente a competição”. Entenda-se por globalização, a intensificação em escala mundial das relações sociais que, por sua vez, ligam distantes regiões de tal maneira que os episódios locais são modelados por acontecimentos que ocorrem a grandes distâncias e vice-versa (GIDDENS, 1991). Assim sendo, um ambiente estimulado pela globalização provavelmente não deve influenciar a organização a possuir o mesmo estilo de administração daquele que está inserido em um ambiente isolado de outras fronteiras.

Para Tofler (1985) as pressões externas e internas, concomitantemente, podem produzir uma reestruturação fundamental na organização. A visão estratégica da empresa aliada a pressões externas, como a hipercompetitividade, pode acarretar mudanças de paradigmas reorganizando o comportamento humano e organizacional. Afinal, “a fim de competir num ambiente tão mutável, as empresas devem inovar continuamente produtos, serviços e processos” (PECL, 1999, p.12).

A flexibilidade e o ambiente hipercompetitivo estabelecem paralelo na medida em que “a competição entre as empresas demanda inovações constantes, melhoria de qualidade, redução de custos, melhores preços e boa assistência técnica” (PASTORE, 1994, p.13). Além disso, considera-se a flexibilidade como uma característica organizacional que tende a aumentar a variedade e velocidade de respostas da organização frente a mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

Conforme Volberda (1996), a flexibilidade deve ser compreendida sob diferentes prismas, como através da tecnologia, estrutura e cultura da organização. Dentro desta idéia, a

estrutura refletiria o potencial de flexibilidade estrutural que pode ser desenvolvido pela organização, enquanto que a cultura revelaria o seu potencial de flexibilidade cultural.

Para melhor compreensão da categoria estrutura organizacional deve-se analisar questões como o modo como a organização se constitui, como realiza o planejamento e o controle de tarefas, de comportamentos, de decisão, assim como de treinamento e educação e outros (VOLBERDA, 1998). Referente à análise da categoria cultura organizacional esta engloba a compreensão da identidade organizacional, assim como de sua liderança, das regras não escritas e de sua orientação externa (VOLBERDA, 1998).

Entendendo-se a importância da inter-relação entre estas duas dimensões organizacionais, estrutura e cultura, acredita-se que a congruência ou incongruência entre os potenciais de flexibilidade estrutural e cultural possa facilitar ou dificultar a caracterização de organizações com maior capacidade de adaptação. Neste sentido, o problema de pesquisa investigado foi:

Qual a relação entre o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional e o potencial de flexibilidade cultural da TCM Informática Ltda?

O presente estudo estrutura-se a partir da introdução. Neste capítulo, serão apresentados os pressupostos que regeram a pesquisa, como a cultura organizacional e a estrutura organizacional, assim como sua relação com o potencial de flexibilidade da mesma. Em continuidade, relata-se os objetivos de pesquisa, geral e específico, além da justificativa de estudo onde se procura salientar o caráter prático e teórico da referida pesquisa ao desenvolvimento da ciência, assim como das organizações.

Após a introdução, segue-se com o desenvolvimento teórico-empírico, composto em três capítulos, que iniciará com a temática flexibilidade organizacional. Este item apresentará diferentes concepções acerca do tema em questão, finalizando com a compreensão de Volberda (1996) que embasou a pesquisa desenvolvida. O segundo capítulo, abordará o tema estrutura organizacional, sendo realizado uma exposição sobre seus diversos significados, assim como os distintos aspectos que a constitui na visão de diferentes autores. Por fim, será complementado com a compreensão de Volberda (1998), a qual embasou a pesquisa. O último capítulo se refere ao tema cultura organizacional, desenvolvido seguindo a lógica dos capítulos anteriores e ultimando com o estudo de Volberda (1998), visto serem suas idéias o fundamento para o desenvolvimento da pesquisa.

O estudo constará ainda, de um capítulo referente à metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. O mesmo apresentará um tópico a respeito do pressuposto de pesquisa, assim como da definição constitutiva e operacional das categorias analíticas, sendo estas: a estrutura organizacional, a cultura organizacional, a flexibilidade organizacional, o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural. Por fim, faz parte da metodologia, o delineamento de pesquisa, o qual apresenta a população e amostragem, assim como a coleta e tipos de dados, e a técnica de análise de dados.

Após o desenvolvimento do capítulo referente à metodologia de pesquisa, apresenta-se um capítulo a respeito da descrição e análise dos dados, assim como referente à relação entre os potenciais de flexibilidade estrutural e cultural da TCM Informática Ltda. O estudo finaliza com a conclusão da pesquisa e a apresentação das referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento teórico ultimando com os anexos.

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivos gerais

- O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a relação entre o potencial de flexibilidade da cultura organizacional e o potencial de flexibilidade estrutural da TCM Informática Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

Em termos específicos, alcançaram-se os seguintes objetivos:

- 1- Caracterização da estrutura organizacional da empresa estudada.
- 2- Avaliação do potencial de flexibilidade da organização, a partir da estrutura da TCM informática Ltda.
- 3- Caracterização a cultura da TCM Informática Ltda.
- 4- Avaliação do potencial de flexibilidade da organização, a partir da cultura da TCM Informática Ltda.

5- Comparação do potencial de flexibilidade estrutural e do potencial de flexibilidade cultural analisados.

1.3 Justificativa do estudo

Observa-se que as mudanças no contexto social contemporâneo tendem a refletir mudanças no contexto das organizações. A abertura de novos mercados como mercados globalizados, novas tecnologias, tendência à intensa competitividade entre países, indústrias e empresas, além do aumento de exigência por produtos e serviços de qualidade, tendem a influenciar o ambiente organizacional na busca de formas mais flexíveis, de novos modos de atuação e estruturação de maneira que as tornem mais competitivas.

Segundo Gonçalves (1997, p.11), “os modelos antigos de empresa, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional, como da gestão das pessoas e do negócio não funcionam mais”. Para o autor, “características como organizações bem estruturadas, claramente organizadas, altamente eficientes na produção de determinados bens materiais, em quantidades cada vez maiores e bastante estáveis em termos de resultado” não são mais adequados ao novo modelo do mundo contemporâneo (GONÇALVES, 1997, p.11). O que antes as máquinas industriais procuravam padronizar, hoje a pressão parece caminhar para a despadronização, para uma produção personalizada.

Em relação à visão do autor, as organizações modernas já estão procurando funcionar de maneira mais adequada aos novos tempos. Estão mais enxutas, com menor número de funcionários, menor número de níveis hierárquicos, com novas formas de estruturação, ou seja, parecem estar adotando um novo desenho organizacional.

De certa maneira, Lopez (1996, p.337) corrobora o exposto quando afirma que “(...) o ambiente político-econômico atual é marcado pelas constantes mudanças e transformações, que se processam em um ritmo cada vez mais intenso. Como conseqüência, as organizações encontram-se diante de um cenário altamente instável, o que as obriga a constantemente buscar novas estratégias e formas de adaptação”.

Entretanto, trabalhar com cultura não é uma tarefa fácil e querer identificá-la pode levar meses ou mesmo anos para ser completamente realizado (LOPEZ, 1996). E poucas são as

organizações que dispõem deste tempo, assim como reduzidas são as chances do mercado abrir espaço para se realizar um estudo deste nível. Esta dificuldade advém, por exemplo, do fato de que “o tomador de decisões, nessa época de mudanças rápidas no ambiente externo, muitas vezes não dispõe de tempo suficiente para mapear a cultura organizacional”, mesmo que a mesma possa oferecer melhores fundamentações a suas ações (LOPEZ, 1996, p.389). Porém, o mínimo que se faça para obter conhecimentos acerca da cultura organizacional já se tornaria relevante aos tomadores de decisão, para que pudessem evitar, ou então minimizar, problemas oriundos da falta de conhecimento prévio da cultura a qual pertencem. Acredita-se assim, que o entendimento da cultura organizacional faz-se crítico para a gestão das organizações.

Observa-se presente na literatura especializada, estudos referentes ao tema flexibilidade organizacional, todavia discussões quanto à relação existente entre a cultura e a estrutura organizacional parece não suprir a necessidade teórica e prática. Neste âmbito, devido ao fato de o número de pesquisas relativas ao tema em estudo ser incipiente, justifica-se dessa maneira, o interesse pelo assunto em questão, elevando dessa maneira a contribuição científica a respeito da relação existente entre cultura e estrutura organizacionais; particularmente falando de sua interação com o potencial de flexibilidade organizacional.

Desse modo, o tema a ser estudado tem o propósito de atender à condição de originalidade e importância para o meio científico e acadêmico, procurando desenvolver novas questões ao referencial teórico em questão. E, de acordo com Castro (1978), as pesquisas científicas tendem a fornecer elementos para discussões, reduzindo a área da incerteza e do desconhecimento, além de estabelecer possíveis inferências, ou mesmo prováveis, das opções.

Quanto à relação da pesquisa como referencial prático, faz-se necessário relatar a importância de seu desenvolvimento para as organizações. Concretamente, o sucesso que se obtém ao término de uma pesquisa tende a servir como base de sustentação a ações que se deseja implementar em uma determinada organização.

Sabe-se do interesse crescente dos gestores em tornar as organizações mais flexíveis, em aplicar sua capacidade de adaptação frente a seu ambiente cada vez mais turbulento. Observa-se entretanto, que a adaptação de medidas de mudanças estruturais, por exemplo, nem sempre encontram sintonia com valores subjacentes à dinâmica do funcionamento pré-existente na organização. Neste sentido, acredita-se que avaliar o grau de congruência entre estas duas dimensões seja de significativa relevância para a facilitação dos processos de mudança em

andamento, tanto na TCM Informática Ltda quanto em outras organizações que passam por processos similares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica da pesquisa “A Relação do Potencial de Flexibilidade Estrutural e Cultural na TCM Informática Ltda” constará do seguinte desenvolvimento teórico-empírico. Inicialmente, a fim de elucidar questões relativas às mudanças que estão ocorrendo no ambiente organizacional, tratar-se-á do tema flexibilidade organizacional. Em seguida, serão abordadas as dimensões estrutura e cultura organizacional, tendo como intuito desenvolver um arcabouço teórico que leve a uma compreensão da flexibilidade organizacional sob esta ótica.

2.1 Flexibilidade organizacional

A preocupação dos administradores, segundo Frota (1981), em adaptar e desenvolver as organizações ao ambiente onde se inserem, a fim de que possam continuar competindo com outras, possui certa responsabilidade. Pode-se citar, como exemplos do crescente ritmo de mudança ambiental, a evolução da ciência, da tecnologia, a internacionalização dos mercados, assim como a vida mais curta dos produtos. Montana e Charnov (1999, p.62) consideram que o fator tecnológico, no ambiente externo, apresentaria “o efeito mais dramático nos negócios, pois as mudanças nesse ambiente externo são rapidamente sentidas pela empresa”. Uma organização que esteja totalmente comprometida com uma forma determinada de tecnologia pode sofrer grande impacto diante das mudanças de mercado e mesmo ser incapaz de se ajustar a estas mudanças, tanto tecnológicas quanto de mercado.

De acordo com esta análise, Frota (1981) salienta:

estima-se que o intervalo entre as descobertas científicas e suas aplicações para uso comercial até 1914 era de 30 anos, de 1914 a 1946 era de 16 anos e após 1946 de apenas 9 anos. O resultado é uma progressiva dificuldade para os administradores, vez que o ambiente organizacional, nitidamente, se caracteriza por turbulência e incerteza (FROTA, 1981, p.11).

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo preocupam os administradores em como manter ou tornar competitivas as organizações (HUBER e GLICK, 1995). Não são poucos os

autores que vêm se dedicando ao estudo da questão das transformações, como a hipercompetitividade, visto que um ambiente hipercompetitivo, segundo Volberda (1996), pode vir a influenciar as organizações a uma movimentação mais rápida e audaciosa.

Todavia, apesar de haver certa atenção nos tempos atuais, ao comportamento das organizações em ambientes hipercompetitivos, as características daquelas que lideram com sucesso neste tipo de ambiente têm sido pouco identificadas (VOLBERDA. 1996). Neste sentido, pode-se dizer que o empenho investido nesta caracterização deva ter maior impulso, tendo em vista as mudanças que estão ocorrendo no mundo empresarial e em outras áreas, como social, política e econômica, além da inter-relação de diferentes áreas que atuam umas sobre as outras.

A hipercompetitividade, apoiada em um ambiente globalizado, pode pressionar as organizações a modificarem seu estilo de administração, a fim de aumentarem a rapidez com que atuam. Portanto, isto leva à idéia de organizações mais flexíveis, que podem se encontrar em confronto com determinadas teorias organizacionais tradicionais, e que necessita ainda esforço para sua caracterização.

Para Pastore (1994, p.17), “o mundo da competição exige agilidade e flexibilidade”. Sendo assim, as empresas que operam em condições hipercompetitivas são forçadas a buscar continuamente determinadas características, como melhores nichos de produção, de mercados de venda, melhor qualidade de mão-de-obra, o melhor ajustamento entre mão-de-obra, tecnologia e inovação e, sobretudo, o máximo de autonomia com a finalidade de poder se adaptar à competitividade, além da necessidade de fugir das “condições engessadas que impedem as adaptações rápidas” (PASTORE, 1994, p.17). A flexibilização é para muitas organizações uma resposta para a necessidade de se manterem competitivas.

Segundo Peci (1999 p.11), pode-se observar um alto grau de incerteza estratégica, tecnológica e operacional que caracteriza cada vez mais o mundo de negócios de hoje. E é de acordo com Volberda (1996), o modelo organizacional que apresenta formas flexíveis de atuação no mercado externo e interno que pode responder adequadamente a uma larga variedade de mudanças em ambientes competitivos.

As elucidações de Peci (1999) são corroboradas por Piccinini (1996, p.1) que afirma que a internacionalização das economias, globalização dos mercados e a conseqüente reestruturação industrial, as quais visam conquistar ou manter mercados, levam “as organizações a buscar ‘flexibilidade’, apregoada como solução para problemas competitivos”.

Inicialmente, conforme Piccinini (1996), antes de se chegar aos anos 70, o mercado de trabalho se apresentava bem estruturado para grande parte das economias, com baixa inflação e nível de emprego. No entanto, com o desenvolvimento da internacionalização e interpenetração de mercados, rompeu-se o atual padrão de crescimento, dando origem a uma instabilidade no modo de produção. Veio o esgotamento do modelo de consumo de massa, assim como o sistema fordista de produção.

Para poderem lidar com esta nova tendência, as organizações passaram a aumentar a concorrência entre si, dando origem ao desenvolvimento de novas tecnologias e métodos organizacionais, como a flexibilização. “Obter uma organização ‘flexível’ susceptível de se adaptar rapidamente às variações do mercado é o objetivo mais procurado pelos industriais, que lançam continuamente novos produtos, mesmo quando estas variações são de pequena amplitude” (PICCININI, 1996, p.2).

De acordo com Paiva (1999), a organização do trabalho, diante da introdução de novas e sofisticadas tecnologias, incitou reflexões e ajustamentos frente à existência de duas estratégias fundamentais identificadas a partir de dois tipos de produção: a produção em massa e a produção flexível. A produção em massa apresenta baixo nível de inovação e grandes unidades de produção, como a organização burocrática, que possui alto grau de formalização, com rigorosas regras e procedimentos, garantindo seu maior controle (HATCH, 1996). Enquanto que a produção flexível, observada em organizações flexíveis, caracteriza-se por ser policentrada, ter fraca divisão do trabalho, alto grau de inovação, produtos variados, polivalência e outros.

O autor salienta que a comparação entre os dois tipos de estratégias de produção, permite observar com certa clareza, que os princípios das organizações clássicas não combinam com a nova lógica requerida para as empresas, onde o cume da modernização se traduz pelo desenvolvimento da flexibilidade específica de cada unidade, em associação com novas formas de organização do trabalho.

Desse modo, para Paiva (1999) a flexibilidade deve ser considerada como um fenômeno técnico-organizacional, atribuindo-lhe não apenas a utilização de equipamentos flexíveis, mas também a capacidade de adaptação de pessoas que exploram as novas potencialidades tecnológicas.

Para seu melhor entendimento, conforme o autor, a flexibilidade pode ser compreendida sob o ângulo da flexibilidade quantitativa do emprego, que corresponde a uma flexibilidade

operacional, com novos princípios de organização, estruturas maleáveis e estilos de direção aberta à participação as quais conduzem a diversas práticas de descentralização dos níveis produtivos, o enriquecimento de tarefas, os trabalhos em grupo e os círculos de qualidade.

Outro ângulo que se pode observar, quanto à flexibilidade, é a flexibilidade organizacional manifestada nos indivíduos (PAIVA, 1999), ou seja, os equipamentos não são os únicos a influenciarem na competitividade organizacional. Acrescenta-se a estes, as capacidades humanas que também são de grande estímulo.

No Brasil, segundo Leite (1995), a década de setenta consagrou-se como um período de expansão industrial, através do crescimento da produção assim como do emprego nas indústrias. Diante de um novo cenário, nos anos 80, com crises econômicas e pressões para aumentar a exportação, as organizações brasileiras se viram diante da necessidade de modificar seu padrão de competitividade, ou seja, de modificar seus padrões de qualidade. As organizações deveriam se tornar mais competitivas, inovadoras e flexíveis neste novo panorama. Iniciou-se um período de modernização tecnológica, reestruturação tecnológica e de novas formas de gestão da mão-de-obra.

Conforme a autora, no primeiro período entre o final dos anos 70 e o início dos anos 80, as propostas de inovação basearam-se na utilização dos CCQS pelas organizações, as quais procuraram alterar as formas vigentes de organização do trabalho, assim como, investiu-se mais em equipamentos microeletrônicos. No entanto, a introdução dos CCQS deu-se de modo diferenciado aos apresentados por outros países, principalmente no que tange as relações de poder nas organizações. E foi a partir desta última década, segundo Bertrand et al (1991), que houve uma propagação a respeito da noção de flexibilidade nas pesquisas nas áreas de ciências sociais, econômicas e de gestão.

Entre os anos de 1984 e 1985 marca-se a segunda fase de reestruturação brasileira, finalizando ao término dos anos 80. Este período foi caracterizado pela rápida propagação de equipamentos, apesar das tentativas em buscar novas formas de organização do trabalho, como a difusão do *'just in time'*, produção em células de trabalho, organização de famílias de peças, e o Controle de Qualidade de Produção (LEITE, 1995). Novamente via-se determinadas restrições ao emprego das novas formas de organização do trabalho, como a resistência ao trabalho em equipe, a participação dos trabalhadores nas decisões e o "caráter conservador do processo brasileiro" (LEITE, 1995, p.569).

A autora levanta outro ponto importante a ser abordado, como “a resistência das empresas em abandonar as políticas salariais baseadas nas complexas estruturas de cargos e salários, voltadas a dividir os trabalhadores e estabelecer a competição entre eles”, o que poderia levar a uma dificuldade na flexibilização do trabalho, devido ao fato da multifuncionalidade pressupor pequenas diferenciações salariais (LEITE, 1995, p.572). Vale ressaltar, no caso brasileiro, as estruturas hierárquicas complexas, assim como a diferença salarial entre os trabalhadores da mesma organização, desde o topo da pirâmide até a base da mesma, podem dificultar as políticas que visam o comprometimento dos trabalhadores (LEITE, 1995).

De acordo com Pastore (1994, p.40) “A revolução tecnológica dos anos 80, o aumento da competição e a internacionalização da economia” permitiram “(...) ajustes rápidos nas formas de contratar, descontratar e remunerar a mão-de-obra”. Intensificou-se o sistema de remuneração com base na produção que os trabalhadores e os grupos apresentavam, e não somente sobre o montante das horas trabalhadas.

Estas novas formas de organização do trabalho, conclui o autor, exigem que as organizações possuam trabalhadores mais qualificados e que tenham abertura para se comunicarem com seus superiores. Portanto, faz-se necessário uma simplificação na constituição hierárquica organizacional e cada trabalhador deve poder responder por várias tarefas – ter características multifuncionais e ter responsabilidades pela qualidade daquilo que realiza. Nesta perspectiva, o processo de inovação é compartilhado igualmente tanto pelos administradores quanto pelos subordinados. As empresas se assemelham às escolas, a um verdadeiro espaço de estudo e na aplicação dos conhecimentos adquiridos, tudo feito com o propósito de garantir muita agilidade.

O último período brasileiro relatado por Leite (1995), os anos 90, destaca a necessidade das organizações em concentrar esforços em suas estratégias, adotando novas formas de gestão da mão-de-obra que fossem relacionadas com a necessidade de flexibilização do trabalho, envolvendo os trabalhadores com a produtividade e a qualidade. Esta época foi marcada pela abertura política brasileira pelo governo Collor, levando as organizações a se preocuparem mais concretamente com a competitividade do mercado externo e, investindo em programas de qualidade, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade desenvolvido pelo governo.

Entre alguns exemplos de esforços estratégicos organizacionais a se destacar, está a terceirização de determinados setores (restaurante, limpeza, segurança). Neste caso as

organizações passariam a poder se concentrar na produção de seu principal ativo, podendo atingir níveis ótimos de escala, redução de custos, maior possibilidade de gerir adequadamente a produção e a mão-de-obra, assim como controlar o conflito nas relações de trabalho.

Conforme Leite (1995), autores como Fleury acreditam que este processo poderia ser um indicativo de que determinadas características culturais estariam sendo acrescentadas ao ambiente das organizações, apesar de não haver estudos que comprovem tal ponto de vista. Gitahy e Rabelo, por sua vez, de acordo com Leite (1995), indicam a existência de um novo perfil de trabalhadores, mais conscientes, participantes e responsáveis, esboçando o contexto das inovações.

Na visão de Morran, Harris e Stripp (1996, p.18) “os anos 90 testariam a capacidade das empresas multinacionais de reagirem rapidamente às mudanças globais em recursos humanos, assim como em todas as outras áreas”.

Observa-se que o estudo da flexibilidade vai desde a construção social até a intersecção de relações sociais múltiplas, internas e externas, apreendendo tanto as transformações da gestão do trabalho quanto as políticas de emprego das empresas (BERTRAND et al, 1991). Deve portanto, relacionar métodos de administração diferentes, dentro de um quadro de serviços divergentes, promulgando regras específicas.

Desse modo, Bertrand et al (1991) concluem que o modelo teórico que estuda a flexibilidade como construção social específica em evolução, situa-se no limite entre a sociologia e a economia, estudando desde o relacionamento e a tentativa de articulação entre as políticas de emprego até as estratégias dos empregados. Por sua vez, analisa as transformações da gestão do trabalho assim como os comportamentos de trabalho e as estratégias de carreira dos assalariados.

Com base em Bertrand et al (1991, p.9), existem ao menos três conceitos referentes à flexibilidade que são abordados por Bartoli, como sendo: “a faculdade global de resposta de sistema aos choques externos”; ou a “aptidão de um conjunto econômico situado no tempo e no espaço, dotado de certas propriedades dinâmicas, de se transformar”; ou ainda é vista como uma solução para os problemas que as organizações devem resolver com a finalidade de se adaptar às novas condições de mercado e de produção. Assim sendo, ajusta-se o emprego às flutuações da produção que se torna também flexível, e invertem-se as tendências anteriores (progressão indexada dos salários, trabalho em tempo integral, estabilidade do emprego, rigidez do processo de produção em massa, proteção social generalizada...).

Para Bertrand et al (1991), os trabalhos relacionados à flexibilidade, em geral utilizam-se de uma abordagem tipológica ou por critérios. Neste caso, são definidos diferentes dimensões ou tipos de flexibilidade, descrevendo e analisando os referido conteúdos. Por outro lado, podem ser verificadas diferentes abordagens com as que procuram articular as dimensões precedentes e desenvolvidas pela organização, retirando-se delas as “configurações” de flexibilidade.

Muitos autores, conforme Bertrand et al (1991), distinguem dois tipos de flexibilidade: (a) de produção – relacionada às transformações organizacionais e tecnológicas com a finalidade de garantir uma melhor adaptação às variações quantitativas e qualitativas da demanda de produtos; (b) do trabalho – que estaria atrelada às modificações das condições de emprego e de trabalho, como a polivalência, os mecanismos de acesso no mercado de trabalho, a mobilidade interna e outros.

Em geral, considerando a flexibilidade em relação a todas as partes da relação salarial, F. Michon (apud BERTRAND et al, 1991) distingue dois tipos principais de dimensões: a quantitativa e a qualitativa. A flexibilidade quantitativa, correlacionada ao mercado externo, seria uma adaptação do número de horas trabalhadas e do volume de mão-de-obra às inconstâncias e variações da demanda, como se pode observar na flexibilidade do tempo de trabalho (trabalho em tempo parcial). Todavia, a flexibilidade quantitativa, correlacionada ao mercado interno, procura uma adaptação da quantidade de mão-de-obra em relação às inconstâncias e variabilidade da demanda, por exemplo, na versatilidade atrelada à mobilidade interna.

Para Oliveira Jr. (1995, p.14) “a flexibilização, em suas várias acepções, seria a saída encontrada para o esgotamento do modelo taylorista-fordista de produção”. Ou seja, a flexibilidade pode adotar diversos aspectos que irão repercutir nas relações de trabalho. Para exemplificar devida afirmação, o autor faz referência a Boyer e as cinco definições por ele desenvolvidas a respeito do tema, sendo que a primeira refere-se à adaptabilidade organizacional ao aspecto produtivo. A seguir, o autor alude ao fato da multiquificação da mão-de-obra poder ter maior capacidade de trocar de postos de trabalho. Como terceira definição encontra-se a flexibilidade jurídica em relação aos contratos de trabalho. Desenvolve também, como quarto aspecto, a flexibilidade dos salários, chegando por fim, ao Estado mínimo.

Pastore (1994, p.16) salienta que “em nenhum país os mercados se flexibilizaram isoladamente. Ao contrário, a flexibilização foi parte de um movimento geral de liberalização da economia”. Sendo assim, os sindicatos, fazendo parte deste movimento, estão sendo chamados a

participar deste processo com a finalidade de prepararem os recursos humanos a lidarem com um sistema de administração descentralizada, que enfatiza a produção sob medida, “e no desenvolvimento da carreira via da especialização” (PASTORE, 1994, p.40).

Todavia, estes aspectos apresentarão conseqüências, por exemplo, desemprego em resposta à diminuição da jornada de trabalho, assim como horários flexíveis e força de trabalho subcontratada ou terceirizada. Mas, em outros países, “toda esta revolução no mercado de trabalho está sendo feita com base em mudanças na legislação e transformações dos contratos de trabalho” (PASTORE, 1994, p.41).

Neste contexto, “a globalização dos mercados, a internacionalização das economias e a conseqüente reestruturação industrial visando conquistar ou manter mercados, leva as organizações a buscar ‘flexibilidade’, apregoada como solução para problemas de competitividade” (PICCININI, 1996, p.1).

Volberda (1996), destaca determinados aspectos relativos à flexibilidade organizacional. Para o autor, a flexibilidade está ligada ao grau pela qual uma determinada organização “tem uma variedade de capacidades administrativas e a velocidade pela qual elas podem ser ativadas, para aumentar a capacidade de controle administrativo e para aperfeiçoar a controlabilidade da organização” (VOLBERDA, 1996, p.361).

De maneira geral, Volberda (1996) discute a respeito do tema flexibilidade como uma forma pela qual as organizações podem responder, com sucesso, a diferentes tipos de competição, entre as quais pode-se destacar a hipercompetição. As bases para a elaboração do paradoxo de flexibilidade seriam portanto, o desenvolvimento de um modelo conceitual que descreve as organizações flexíveis. Este modelo, segue o autor, seria utilizado para a construção de uma larga tipologia de formas organizacionais que atuam em ambientes hipercompetitivos. No entanto, cabe ressaltar novamente, que a referida tipologia não é única, é relativa de organização a organização, assim como não há um único melhor meio para se atingir o estado flexível em ambientes hipercompetitivos.

A flexibilidade, por si, envolve a criação ou a promoção de capacidades dinâmicas. Sendo assim, refere-se à habilidade em responder de modo reativo ou proativo a várias demandas advindas das mudanças de um ambiente competitivo. Neste sentido, cria-se a imagem que a capacidade de mudar é uma importante particularidade competitiva. Entre algumas características observadas para o desenvolvimento destas habilidades, encontra-se a capacidade de reconhecer

rapidamente as mudanças e responder a elas apropriadamente, abertura a experimentações administrativas e uma mente que não seja fechada a fim de incrementar a variedade de capacidades dinâmicas e outros.

Todavia, estas capacidades devem ser associadas às ações dos empregados na organização. Portanto, a administração deve garantir que todos os níveis presentes na organização devem ser envolvidos no processo de construção de capacidades e não seja somente uma decisão 'top-down', ou 'bottom-up'. Outrossim, o desenvolvimento horizontal de capacidades aparece como a mais participativa e democrática forma de desenvolvimento de capacidades em nível organizacional, juntamente com o compartilhamento de valores. Este fato tende a facilitar o desenvolvimento de capacidades nas várias partes da organização e em suas subculturas pela especificação dos limites, e nas regras tacitamente compreendidas para ações contingenciais não esperadas. Todavia, o cruzamento de valores é o que oferece aos membros da organização uma atrativa identidade tão bem como persuadem as interpretações acerca da realidade.

Neste sentido, como resultado de várias atividades administrativas na dinâmica do desenvolvimento de capacidades, a administração pode desenvolver um certo repertório de capacidades dinâmicas a todo instante. Estas capacidades dinâmicas que dotam a organização em termos de flexibilidade são manifestadas em um 'mix' de flexibilidade. Considerando a variedade e velocidade de capacidades dinâmicas, pode-se distinguir quatro tipos de flexibilidade: estado estacionário, operacional, estrutural e estratégico.

A flexibilidade do estado estacionário, que apresenta baixa variedade e velocidade de respostas ao ambiente externo, consiste em procedimentos estáticos para otimizar a performance organizacional até seu último nível mantendo sua natureza estável ao longo do tempo. Neste contexto, pode ser observada a flexibilidade interna, definida como a capacidade administrativa para se adaptar às demandas do ambiente. Assim também, apresenta-se a flexibilidade externa, a qual é definida como a capacidade administrativa que visa influenciar o ambiente a fim de que esta se torne menos vulnerável às mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

A flexibilidade operacional, com baixa variedade e alta velocidade de respostas ao ambiente externo, consiste em capacidades rotineiras que são baseadas nas estruturas presentes ou nos objetivos organizacionais. A mesma pode ser avaliada em interna ou externa. A flexibilidade operacional interna reforça-se, por exemplo, na variação do volume de produção, no estoque intermediário e no uso de equipes de força-tarefa. Todavia, a flexibilidade operacional

externa pode ser potencializada pela contratação externa para certas atividades periféricas, no uso de trabalho temporário para reforçar a força de trabalho na demanda de certos produtos, ou na obtenção de recursos para o suprimento do necessário.

A flexibilidade estrutural, com alta variedade e baixa velocidade de respostas ao ambiente externo, consiste em capacidades administrativas para adequar a estrutura organizacional, sua decisão e seu processo de comunicação, às condições ambientais numa direção de evolução. A mesma pode ser estudada sob dois aspectos, interno e externo. A flexibilidade estrutural interna pode ser visualizada na ampliação horizontal e vertical do cargo, na criação de pequenas unidades de produção ou células de trabalho desatrelado a uma produção em linha, alterações no sistema de controle, no uso de times de projeto e outros. A flexibilidade externa pode ser exemplificada nos *'just-in-time'*, e nos *'joint-ventures'*.

Por fim, a flexibilidade estratégica, com alta variedade e velocidade de respostas ao ambiente externo, consiste em capacidades administrativas relativas aos objetivos organizacionais ou aos ambientais. Este tipo de flexibilidade está mais relacionado a um estilo qualitativo e envolve mudanças na natureza das atividades. Ela é necessária quando há um ambiente de mudanças não familiares para a organização e que fazem com que esta necessite desenvolver respostas rápidas às mudanças. O potencial de flexibilidade estratégica, portanto, desencadeia-se em organizações com estruturas menos rígidas e não rotineiras.

Por conseguinte, entre as barreiras básicas que tendem a interferir nesta tarefa de flexibilidade organizacional, encontram-se tomando como base os estudos de Volberda (1996), a tecnologia, a estrutura e a cultura organizacional.

A tecnologia organizacional seria representada pelos *hardwares* (máquinas e equipamentos) e os *softwares* (conhecimento) utilizados no processamento das entradas e saídas, assim como também suas configurações. O planejamento da tecnologia da organização pode vir a se estender desde a rotinização até as não-rotinas. Relativo à rotinização tecnológica, esta é frequentemente caracterizada pela produção em grande escala, ou pelo modo de processamento daquilo que é fabricado. A especialização do equipamento para a geração de determinado produto, assim como uma baixa amplitude de repertório de criação, conseqüentemente poderão minimizar a capacidade de flexibilidade organizacional. Por sua vez, a não-rotinização tecnológica é caracterizada por pequenas unidades de modelo de produção agrupadas em um *layout* e seu propósito está em alargar as possibilidades da produção operacional. O potencial de

flexibilidade organizacional, neste caso, não está limitado pela coerção tecnológica, pois vários *designs* intermediários são possíveis.

A estrutura organizacional se estende desde a distribuição de responsabilidades e autoridade entre os membros da organização (forma básica), aos sistemas de planejamento e controle e os processos de regulação de decisão, coordenação e execução. O *design* estrutural da organização pode ir desde mecanicista a orgânica, que corresponderiam à capacidade de adaptação da mesma ao ambiente onde está inserida.

As estruturas mecanicistas apresentam, segundo Hatch (1996), alto nível de complexidade e de formalização, centralização de decisão e presença de subdivisões do trabalho em muitas tarefas – tarefas especializadas. Além destas características, apresenta muitos níveis hierárquicos e seu processo é regulado através de metas elaboradas e sistemas de controle, que pode levar a uma diminuição de possibilidades de mudanças. Frota (1981) descreve que estas características são conciliáveis com ambientes estáveis, que favorecem a formação de arranjos duradouros para cuidar de modo eficaz de tarefas que seguem a rotina. E, devido ao fato de procurarem estabilidade por intermédio da rotinização do próprio processo de mudança, “as organizações que adotam estruturas mecanicistas podem absorver variações de pequena monta do ambiente sem se alterarem” (FROTA, 1981, p.72).

Por sua vez, as estruturas orgânicas tendem a ser simples, informais e descentralizadas quanto à decisão, além dos funcionários serem mais generalistas, o que pode levar a uma diminuição da complexidade estrutural (HATCH, 1996). Este modelo estrutural pode se manifestar na forma divisional, de projeto ou matricial, apresentando poucos níveis hierárquicos. A essência da forma estrutural divisional e matricial é o planejamento e o sistema de controle voltado aos resultados, além de permitir a construção de informações ambíguas e também é baseada na experimentação e intuição. Todavia, a regulação direta dos processos na forma de especialização e formalização é muito baixa. Este modelo garante alta margem de liberdade de movimento para estruturas flexíveis.

A última categoria, a cultura organizacional, de acordo com Volberda (1996), baseado em Bate, pode ser compreendida como sendo o conjunto de crenças e suposições tomadas como certas por seus membros. A essência das crenças é o fato desta se encontrar implícita na mente dos membros da organização, assim como de serem compartilhadas por estes. A cultura organizacional pode se constituir desde um modelo conservador ao inovador, dependendo do

vigor das normas e do sistema de valores das capacidades estratégicas. Observa-se neste sentido, a existência de uma cultura conservadora com uma identidade forte e homogênea, e uma estreita liberdade de ação. De acordo com o autor, no estilo de cultura conservadora o líder empreende um estilo de liderança diretivo e há largos depositórios de regras não escritas como resultado de uma forte disciplina dominante, processo de socialização e baixa tolerância à ambigüidade. Todavia, uma cultura conservadora possui uma orientação externa fechada, a qual é principalmente em curto prazo e reativa. Por fim, a capacidade de cruzamento de valores é muito limitada em uma cultura conservadora.

Volberda (1998) salienta que em contraste com a cultura conservadora existe uma cultura voltada à inovação, que possui uma identidade fraca e heterogênea, com um escopo amplo. Os líderes empreendem um estilo de liderança delegativo e são baseados na improvisação. Há poucas regras não escritas, como consequência da baixa disciplina dominante, do baixo processo de socialização e alta tolerância à ambigüidade. Exceções envolvendo violação de regras formais é possível. A orientação externa é aberta e focalizada no longo prazo. Assim, uma cultura inovadora facilita o desenvolvimento de cruzamento de valores.

Observa-se portanto, que tanto a estrutura quanto a cultura da organização fazem parte das dimensões de estudo do potencial de flexibilidade organizacional. Neste sentido, suas particularidades serão abordadas separadamente em dois tópicos: estrutura organizacional e cultura organizacional, para que se possa desenvolver apropriadamente o embasamento teórico para a pesquisa: “A Relação do Potencial de Flexibilidade Estrutural e Cultural na TCM Informática Ltda”.

2.2 Estrutura organizacional

O atual contexto social, político e econômico leva para discussão que o mundo onde o homem vive está passando por mudanças “nas fronteiras e identidades dos países” (GALBRAITH e LAWLER III, 1995, p. XIX). Além disto, a maioria dos setores da vida dos indivíduos parece estar sendo impulsionada pelas mudanças no seu cotidiano. Além do que, segundo Faria (1977, p.1), “a dinâmica do processo universal da vida *impõe uma ação*

permanente de mudança na estrutura e no comportamento de cada organização específica, como condição imprescindível à sobrevivência”.

A relação entre a organização com um contexto de mudança, à qual se insere, pode levá-la a uma necessidade de adaptações através de reformulações de questões que possam vir a interferir positiva ou negativamente em seu desenvolvimento. Por exemplo, de acordo com Galbraith e Lawler III (1995), em geral as estruturas organizacionais atuais não foram desenvolvidas levando em consideração o ritmo de mudanças pelo qual estão passando. Ao contrário, “foram criadas para funcionar bem num mundo mais estável, mais previsível” (GALBRAITH e LAWLER III, p. XIX). Neste sentido, parece claro afirmar que em ambientes turbulentos e instáveis, as estruturas organizacionais devam ser reconsideradas, a fim de proporcionarem maior agilidade organizacional. Desse modo, não há uma estrutura mais ou menos eficaz, tudo dependerá das necessidades exigidas e de sua adaptação a estas. Para Burns e Stalker (apud BOWDITCH e BUONO, 1992) uma estrutura eficaz seria aquela que se ajustaria a determinados requisitos ambientais, como por exemplo, uma organização mecanicista que se relaciona com ambientes estáveis e seguros, ou uma organização de estrutura orgânica se ajustaria com menos dificuldade a ambientes turbulentos e mais imprevisíveis.

Pouillon (apud FARIA, 1977) considera o termo ‘estrutura’ antigo, e apresenta algumas acepções como: é o modo como um edifício é construído e como estão arranjadas as suas partes. Acrescenta-se ainda, a noção de solidariedade dos elementos sem a qual o edifício desabaria. “A estrutura é, pois, *aquilo que é revelado pela análise interna de uma totalidade*: elementos, suas relações e a disposição, o sistema dessas mesmas relações. Em suma, é a armação, o esqueleto do objeto, o que permite distribuir nele o essencial do acessório” Pouillon (apud FARIA, 1977, p.3).

Por sua vez, estrutura pode ser considerada também como “o padrão estabelecido para as relações entre os membros ou partes da organização” (KAST e ROSENZWEIG, 1987, p.190). Por sua vez, a mesma diferencia-se de um sistema biológico ou mecânico devido ao fator de visibilidade, pois a mesma se comporta de modo menos visível que os anteriores. Ou seja, a estrutura não é vista, mas “deduzida das operações e do comportamento da organização” (KAST e ROSENZWEIG, 1987, p.190).

Vasconcellos e Hemsley (1997, p.3) são claros ao desenvolver um conceito sobre estrutura organizacional. Referem-se a mesma como “o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são

especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.3).

Outro conceito referente ao tema em questão, assim como para seu esclarecimento, advém de Stoner e Freeman (1999), os quais expõem que a estrutura organizacional se refere ao modo como as atividades organizacionais são organizadas, divididas e coordenadas. Desse modo, os padrões de trabalho, assim como as disposições hierárquicas, servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização (BOWDITCH e BUONO, 1992).

De outro modo, a estrutura organizacional “geralmente se refere à relação mais ou menos fixa e formal de papéis e tarefas a serem executadas para a consecução de objetivos organizacionais, ao grupamento dessas atividades, à delegação de autoridade e aos fluxos de informação no sentido vertical e horizontal da organização” (STEINER e MINER, 1981, p.253). Ou simplesmente se refere às “distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre as pessoas” como relata Blau conforme Hall (1984, p.37).

Na medida em que forem sendo levantados diferentes conceitos quanto ao que seja ‘estrutura’, pode-se observar a existência de vários focos sobre o mesmo tópico. Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980), o foco a respeito de estrutura organizacional existe a partir de inúmeras posições, formulações de regras e procedimentos, e tipos de autoridade.

As diversas teorias a seu respeito procuram contribuir ao seu entendimento, assim como seu manejo, visto que a estrutura organizacional “proporciona um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais” (STONER e FREEMAN, 1999, p.230). Sendo assim, a partir de sua compreensão pode-se verificar com mais segurança e clareza, pontos que estão dificultando e mesmo facilitando, a adaptação organizacional ao meio onde está inserido, seja em um ambiente estável ou turbulento.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), a organização é composta de dois modos de estruturação: a organização formal e a não-formal. Por organização formal entende-se a estrutura esquematizada, a qual possui como objetivo padronizar as relações entre seus componentes, com a finalidade de atingir de modo mais eficiente os objetivos traçados. Sua presença pode ser observada nos manuais impressos, nas descrições de cargos, assim como em outros documentos formalizados da organização, delineando determinadas funções prescritas e as relações entre si.

Por organização não-formal entende-se o não planejamento das atividades e das interações entre aqueles que fazem parte da organização, pois nem todos comportamentos estão prescritos pela estrutura formal, todavia podem surgir das inter-relações que ocorrem no cotidiano.

Esta última apresenta relevâncias para o funcionamento da organização, visto que nem todas interações foram previstas e prescritas pela estrutura formal. “É comum os grupos criarem, espontaneamente, meios não-formais para a execução de importantes atividades, que contribuem para o desempenho global” (KAST e ROSENZWEIG, 1987, p.191). De acordo com os autores, a organização não-formal pode vir a promover moldagem e exercer funções inovadoras que não estejam sendo cumpridas satisfatoriamente pela estrutura formal. Ou mesmo pode vir a ser prejudicial aos objetivos traçados pela organização através de, por exemplo, sabotagem e diminuição de ritmo de trabalho.

Volberda (1998) salienta que a estrutura se refere à estrutura real de uma organização, que pode muitas vezes se desviar dos arranjos e dos tipos de relacionamentos oficialmente sancionados. A estrutura real incluiria somente as relações que realmente existem dentro da organização. Enquanto que a estrutura informal seria a parte da estrutura real, os diversos relacionamentos que não estão presentes na estrutura formal.

Assim, a estrutura organizacional parece necessitar de um estudo tanto em seus aspectos formais quanto não-formais para uma compreensão mais ampla e segura de seu funcionamento, haja vista que os padrões de formalidade e informalidade são inextricavelmente entrelaçados, desafiando toda e qualquer separação. Fato tal corroborado por Ranson; Hinings e Greenwood (1980), ao reafirmarem que o estudo da estrutura formal tanto quanto o estudo do modelo de interação ou estrutura informal ou sub-estrutura ambos são interdependentes. A estrutura da organização descreve ambas as prescrições, a formal e as configurações de interação (informal), assim como os graus na qual eles se constituem e estão se constituindo.

No estudo de um sistema social, como no caso das organizações, há uma tendência em estudar a estrutura e seus processos dissociavelmente, pois a estruturação dos eventos e dos acontecimentos tende a prevalecer sobre a estrutura física da organização quando o assunto trata de sistema social. Porém, não se pode estudar a estrutura dissociada do funcionamento, apesar de serem duas dimensões distintas, mas ligadas respectivamente a aspectos estáticos e dinâmicos da organização. “Um sistema social é mais a estruturação de acontecimentos ou eventos que de

aspectos físicos; não havendo, portanto, estrutura separada do seu funcionamento” (KAST e ROSENZWEIG, 1987, p.190).

Em geral, devido ao fato da maioria das estruturas organizacionais serem complexas para poderem ser transmitidas verbalmente, costuma-se desenhar um organograma. Ou seja, desenha-se um “diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou posições na organização e como estes elementos se relacionam” (STONER e FREEMAN, 1999, p.231).

Por vezes, a estrutura das organizações é tratada na literatura como o estudo do *design* organizacional. Desse modo, diversos autores, como Donnelly et al (1981, p.236), a respeito do desenvolvimento das estruturas organizacionais, relatam que o processo administrativo necessita de esclarecimentos sobre seu *design*, apesar de não haver um quadro teórico claro, ainda que haja esforços recentes em estudá-lo.

Huber e Glick (1993) salientam a importância de se estudar o *design* organizacional por várias razões, entre elas:

1. O *design* determina a distribuição de recursos, autoridade e informação. Como consequência ele impacta diretamente a habilidade individual de gerenciamento.
2. O *design* afeta a habilidade de coordenar e controlar as atividades dos subordinados a fim de intensificar a performance organizacional.
3. Os ambientes onde as organizações estão inseridas apresentam mudanças mais rápidas que antes.
4. Tecnologias inovadoras estão sendo rapidamente introduzidas em modernas organizações. A efetividade de diferentes *designs* organizacionais depende da tecnologia e do processo pelo qual o trabalho é realizado.
5. Modernas organizações e tecnologias computacionais facilitam o processo de coordenação e controle, efetuando novos possíveis *designs*.
6. Mudanças no *design* organizacional vão ao encontro de novos desafios e oportunidades implicam em um processo dinâmico.
7. Enfim, por haver um campo fértil de investigação, pois apenas uma parte da teoria organizacional tem sido compreendida.

O *design* organizacional seria portanto, “o processo pelo qual os administradores criam uma estrutura de tarefas e de autoridade” (DONNELLY et al, p.236), ou ainda seria o resultado

da função administrativa da organização. Por sua vez, o processo seria “(...) a decisão pela qual os administradores avaliam os benefícios relativos de tarefas e estruturas de autoridade relativas” (DONNELLY et al, p.236).

Encontra-se entre os processos decisórios a definição das atividades ou da tarefa. Neste aspecto, a análise irá se concentrar quanto à extensão de especialização de cada atividade, assim como em suas subunidades. O grau de divisão de trabalho pode se estender desde um pequeno número até uma grande quantidade de atividades, tudo dependerá dos objetivos que se deseja alcançar. Para uma tarefa que apresente pouca divisão de atividades, pode-se treinar mais facilmente outros indivíduos para o caso de faltas no trabalho. Assim sendo, quanto menos esforço de treinamento é necessário, menor é o custo empreendido, além do funcionário poder desenvolver sua tarefa com mais eficiência. Tal relação verifica-se tanto em tarefas não administrativas quanto em tarefas administrativas especializadas.

Outro aspecto relevante ao estudo da definição de tarefa refere-se à amplitude e à profundidade da mesma. A amplitude da tarefa possui relação com os números de atividades que um empregado executa, sendo que quanto maior o número de atividades maior o tempo de realização da tarefa. Enquanto que a profundidade da tarefa está diretamente relacionada a como esta deve ser realizada e aos níveis de poder que o funcionário possui para poder modificar a tarefa.

Também deve ser observado no estudo *design* organizacional a escolha dos critérios de departamentalização, em que as tarefas são combinadas em grupos. Ou seja, “é o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.9). Conforme os autores, existem diversos critérios para agrupamento das unidades de departamentalização. As mais tradicionais são a funcional, a geográfica, por processo, por clientes, por produtos, por período, pela amplitude de controle e departamentalização mista.

Na departamentalização que possui critérios de funcionalidade “as tarefas podem ser agrupadas conforme as funções da organização” (DONNELLY et al, 1981, p.242), como por exemplo, produção, engenharia, manufatura, segurança, pessoal e outros. Neste caso, funcionários que tenham a mesma especialidade tenderão a trabalhar juntos em um mesmo departamento. Este modo de sistematização pode vir a permitir uma melhor utilização dos recursos humanos, assim como dos materiais. Porém, estes possuem a possibilidade de centrar-se

apenas nos problemas relativos ao seu departamento, não observando a organização como um todo. Conforme Chiavenato (1996) a estrutura funcional deveria ser melhor indicada a organizações que estejam exercendo suas atividades em ambientes que sejam mais estáveis e que apresentam poucas mudanças, assim como necessitam de tarefas rotineiras com desempenho constante e permanente. Neste sentido, seria um estilo mais recomendável para organizações que possuam poucas linhas de produtos ou de serviços e que devam permanecer inalteradas por um longo tempo.

A departamentalização em que o critério é geográfico ou territorial, apresenta-se geralmente quando a organização atua em áreas geográficas diferentes, como quando possui diferentes filiais em localidades distantes. Este tipo de departamentalização torna-se atraente, pois permite que se conheçam os problemas de cada área, podendo oferecer “base de treinamento para o pessoal administrativo” (DONNELLY et al, 1981, p.246).

Quando se institui a departamentalização em função das fases de um processo produtivo, diz-se que se trata de uma departamentalização por processo. Em geral este princípio é utilizado no setor de produção, como na fundição, na usinagem, na montagem e na pintura, apresentando alto grau de especialização.

Já departamentalização por cliente apresenta-se pertinente a organizações que lidam com diferentes tipos de clientes, sendo exigido tratamento especializado. Como exemplo são citados os departamentos de venda aos consumidores e departamento de venda para indústrias, o departamento de empréstimo de um banco ao setor agrícola e ao setor industrial e outros.

Quando as organizações não conseguem mais ser administrada satisfatoriamente por função, devido ao seu crescimento, tende-se a utilizar a departamentalização por produto ou serviço. “A departamentalização por produtos agrupa na mesma unidade as pessoas que lidam com um mesmo produto ou linha de produtos” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.12). A alta especialização de cada produto torna-se parte desta dinâmica e cada unidade atua como mini fábricas, pois cada uma é composta pela pesquisa, fabricação, venda e distribuição de um produto. Desse modo, há uma tendência a maior integração e especialização entre os funcionários que lidam com um mesmo produto.

A departamentalização por período consiste no agrupamento de funcionários, que trabalham em um mesmo período, na mesma unidade. A natureza do trabalho permanece igual para as diversas unidades. Vasconcellos e Hemsley (1997) exemplificam este modo de

estruturação através de destilarias de álcool, as quais apresentam duas seções de destilação, diurno e noturno.

O processo de departamentalização também leva em conta a questão da amplitude de controle. Esta, por sua vez, apresenta agrupamentos na mesma unidade, com uma quantidade máxima de funcionários a qual o chefe pode supervisionar de modo eficiente. Neste sentido, “a amplitude pode variar de caso para caso dependendo de fatores como natureza da atividade e características pessoais do chefe e seus subordinados” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.4). A questão básica a qual este ponto se refere está em definir, ou saber, se a eficiência da empresa será melhor em relação a uma amplitude de controle menor ou maior, segundo Donnelly et al (1981). Portanto, deve-se levar em consideração, as diversas relações que o chefe tenha em seu trabalho, assim como a frequência e intensidade de relacionamento interpessoais das relações singulares diretas – entre o chefe e o subordinado; das relações grupais diretas – entre o chefe e cada permutação possível com os subordinados; e das relações cruzadas – o cruzamento das relações entre os subordinados.

Donnelly et al (1981) relatam três fatores necessários para a compreensão da amplitude, como: a) contato - em que quanto maior a amplitude de controle menor a frequência de contatos; b) nível de educação e treinamento dos subordinados - são questões importantes ao estabelecimento da amplitude de controle nos níveis administrativos e levam à idéia de que os níveis mais baixos possam apresentar maior quantidade de subordinados por chefe devido a ser um trabalho menos complexo; c) capacidade de comunicação - quanto maior a capacidade de comunicação do chefe com os subordinados, maior a possibilidade de amplitude de controle.

Por fim, a departamentalização mista se baseia no fato de que cada forma de departamentalização apresenta pontos favoráveis e desfavoráveis. Portanto, “há um desejo crescente de experimentar critérios múltiplos ou mistos, dentro da mesma organização” (DONNELLY et al, 1981, p.249). De acordo com os autores, esta necessidade surgiu em função da tentativa de administradores e gerentes em enfrentar as mudanças de mercado, a proliferação de produtos e serviços, o crescimento e as regulamentações governamentais.

A localização de assessorias, também deve ser levada em consideração para a construção da estrutura organizacional, podendo ou não existir assessoria a determinados cargos. Sendo eleita sua necessidade, definem-se suas atribuições, assim como suas localizações na estrutura organizacional.

A definição do número de níveis hierárquicos, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997) consiste em outro aspecto a ser observado no desenvolvimento da estrutura organizacional. Fazendo-se um paralelo com a amplitude, verifica-se que quanto menor a amplitude, maior o número de níveis hierárquicos na organização e vice-versa. Estipular a quantidade de níveis hierárquicos torna-se fundamental para o funcionamento da organização, tendo em vista que os mesmos podem acarretar prejuízos em virtude de seu excesso ou falta.

A definição do nível de descentralização de autoridade, ou poder, também é um fator importante na construção da estrutura da organização. Mintzberg (1995) alerta para a presença de vários significados na literatura sobre o termo descentralização. Entre eles destaca-se primeiramente, a vertente relativa à “dispersão da autoridade formal pela cadeia de autoridade abaixo” (MINTZBERG, 1995, p.106). Neste caso, há a delegação vertical do poder formal, podendo-se chamá-la de descentralização vertical. Outro modo de encontrar sua utilização relaciona-se ao poder de decisão, em que os administradores não mais controlam os processo de decisão, sendo este denominado de descentralização horizontal. E por último, o termo descentralização pode ser observado ligado à dispersão física dos próprios serviços, como máquinas de copiar, bibliotecas e outros, sem que o mesmo esteja relacionado a poder.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), o *design* organizacional deve considerar aspectos de centralização e descentralização de áreas de apoio, como por exemplo, bancos de dados, contabilidade, reprografia e outros. Estas podem ser tanto centralizadas, neste caso servirão a todas as unidades, quanto descentralizadas, total ou parcial.

A descentralização vertical e horizontal, levando-se em conta a noção de poder, é subdividida, segundo Mintzberg (1995), em cinco tipos distintos, a saber:

a) descentralização vertical limitada (paralela) - a organização pode ser dividida em unidades de mercado ou de divisões e uma parcela do poder é delegada, de modo paralelo, aos gerentes do topo. Assim sendo, devido ao fato do poder ser delegado a não muitas pessoas abaixo da cadeia de autoridade, a descentralização torna-se seletiva e limitada.

b) descentralização horizontal limitada (seletiva) – a organização burocrática, com tarefas sem especialização e que se apóia na padronização dos processos de trabalho para a coordenação, é um exemplo típico deste modelo. “A padronização, por sua vez, diminui a importância da supervisão direta como mecanismo de coordenação e, por isso, reduz o poder dos gerentes da linha intermediária, principalmente nos níveis mais baixos” (MINTZBERG, 1995,

p.121), levando o poder formal aos mais altos campos da linha hierárquica, principalmente na cúpula estratégica. Entretanto, os analistas conseguem alcançar certo poder informal devido ao papel que possuem na formalização do comportamento. Todavia, obtém-se apenas uma limitada descentralização horizontal.

c) descentralização seletiva vertical e horizontal – ocorre a transferência de poder dos gerentes de linha a gerentes de assessoria, analistas, especialistas de apoio e operadores. O poder se estende através da estrutura da linha pelo poder informal, apesar da conservação do poder formal na própria estrutura de linha e em primeira instância estratégica.

d) descentralização vertical e horizontal - o núcleo operacional concentra grande parte do poder de decisão, pois os membros são profissionais, cujo trabalho é intensamente disposto de acordo com a padronização de habilidades.

e) centralização vertical e horizontal – o gerente do topo da hierarquia é quem detém unicamente o poder, tanto formal quanto informal. Portanto, pouco se divide ou se compartilha o poder com gerentes da linha intermediária, assessores ou operadores.

Tendo em vista que a decisão quanto ao estilo de estrutura organizacional tende a refletir ou não agilidade organizacional, pode-se concluir que quanto maior for a centralização de autoridade, maior será a demora nas decisões e conseqüentemente maior frustração. E quanto mais complexo apresenta-se o ambiente, mais descentralizada seria a estrutura (MINTZBERG, 1995). Entretanto, cabe salientar que o oposto, a baixa centralização, também pode, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), acarretar problemas como falta de coordenação, assim como dificuldades de controle. Assim também Donnelly et al (1981, p.257) salientam não haver um consenso quanto às vantagens sobre a descentralização, pois tudo dependerá de vários fatores, como o “tamanho da empresa, desejo de autonomia entre os empregados, disponibilidade de gerentes competentes, regulamentações governamentais e outros fatores importantes”.

Conforme Hall (1984) a centralização tende a indicar o que a organização pensa a respeito de seus membros. Assim sendo, quanto maior a centralização menos se tem a idéia que os membros podem auto-administrar (HALL, 1984). O controle exercido sobre os membros, seja mais centralizado ou mesmo descentralizado, tende a beneficiar a organização e sendo seu grau alto ou baixo, tudo dependerá da situação na qual esta está inserida.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997) as organizações podem ser caracterizadas em estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial.

As estruturas tradicionais, objetivadas em uma estruturação formal (KAST e ROSENZWEIG, 1987), se desenvolvem com mais facilidade em ambientes estáveis e na presença de repetição de atividades. Caracteriza-se portanto pelo alto nível de formalização, sujeição aos princípios da unidade de comando e elevada especialização, utilização das formas tradicionais de departamentalização e comunicação em sentido vertical.

Ao se desenvolver uma estrutura organizacional tradicional, alguns aspectos tendem ser abordados, como o nível de formalização, a unidade de comando, a especialização, a comunicação e a departamentalização.

Nas estruturas tradicionais a formalização apresenta-se em um alto nível, sendo os manuais um representante típico deste modelo. Em geral eles apresentam os níveis de autoridades e responsabilidades dos diversos departamentos e seções. Utiliza-se do organograma para representar graficamente a estrutura formal, apesar de haver a presença simultânea, na organização, da estrutura informal. Neste aspecto, será a junção da estrutura formal e informal que transmitirá a real situação da estrutura de uma determinada organização.

Relativo à unidade de comando das organizações que apresentam um modelo de estrutura tradicional, estipula-se que cada funcionário deva ter apenas um único chefe. Esta questão se deve ao fato de tentar diminuir o nível de conflito que pudesse existir, caso houvesse a presença de mais de um chefe, pois tais personagens poderiam vir a solicitar tarefas ao mesmo subordinado (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

Quanto à especialização, as formas tradicionais tendem a estimular sua quantificação elevada, a partir, por exemplo, da departamentalização (funcional, geográfica, por processo, por cliente, por produto, por período e pela amplitude de controle). Esta característica encontra-se presente em situações em que a atividade realizada tende a ser constante, ou mudar pouco.

Por fim, quanto à comunicação, esta tende a apresentar-se de modo vertical, ou seja, há uma inclinação no sentido chefe – subordinado. Neste sentido, o chefe passa a ser informado de todos os passos do processo de trabalho e o fluxo de informações passa constantemente por ele.

Todavia, as organizações podem se estruturar de modo diferenciado do modelo tradicional levando-se em conta suas necessidades de lidarem com as elevadas taxas de mudanças do mundo, sendo portanto, mais flexíveis ao contexto situacional.

O ambiente das organizações tem se tornado mais complexo, apresentando diversas características. Vasconcellos e Hemsley (1997) distinguem, como exemplos, a turbulência e a

incerteza do ambiente organizacional, mesmo diante dos esforços de prevê-lo e controlá-lo; a intensidade das transformações tecnológicas; o nível de internacionalização dos negócios; o crescente aumento de tamanho e complexidade organizacional; a evolução do sindicalismo; a preocupação com a ecologia; a preocupação com as fontes de energia; a proteção ao consumidor.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), em virtude do aumento da complexidade do ambiente foram se tornando necessárias respostas estruturais mais eficazes em frente a certas mudanças, como no desenvolvimento de organizações inovadoras. Estas, por sua vez, tendem a apresentar características opostas às observadas nas organizações tradicionais.

Entre algumas características, destaca-se o baixo nível de formalização através da diminuição do detalhamento das atividades. Parece inviável, em um ambiente dinâmico, manter um grau elevado de formalização em função da diminuição da capacidade de flexibilidade dos gerentes. Assim também, a departamentalização passou por reformulações em seu processo e novas alternativas foram surgindo, como a departamentalização por centros de lucro, por projetos, celular, para 'novos empreendimentos' e matricial (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

A departamentalização por centros de lucro diferencia-se de modelos tradicionais devido ao fato de dividir a organização em centros de lucro com elevado grau de autonomia, apesar das decisões estratégicas do sistema financeiro e as políticas físicas permanecerem centralizadas.

Por sua vez, o agrupamento de indivíduos de especialidades diferentes que estejam trabalhando no mesmo projeto e no mesmo período de tempo são características da departamentalização por projetos. Sua resposta a ambientes em mudanças tende a ser adequada, visto que o trabalhador "tende a desenvolver aptidões mais diversificadas" (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.24).

Já a departamentalização celular, viável em organizações pequenas, tem como característica principal quase que a total ausência de estrutura e alta flexibilidade, assim como a alta informalidade.

A estrutura para 'novos empreendimentos' tende a separar as atividades de inovação das atividades de rotina, ou seja, os novos empreendimentos apresentam uma estrutura própria.

Por último, a departamentalização matricial, é caracterizada por ser "a forma de estruturar recursos provenientes de várias fontes com o objetivo de desenvolver atividades em comuns; projetos ou produtos. Cada célula X_{yj} representa um determinado recurso alocado ao

desenvolvimento de um determinado projeto ou produto” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997, p.51).

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997, p.51) a estrutura matricial adveio da “inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, pois se fazia necessária a integração entre as áreas funcionais, como relações horizontais”. Este estilo de estrutura geralmente utiliza dois tipos de departamentalização para um mesmo grupo de trabalhadores; a funcional e por projetos ou produtos. Neste sentido, a autoridade formal vai no sentido hierárquico *top-down*, dividindo-se e criando responsabilidades conjuntas e extinguindo a noção de cadeia de comando sem quebras (MINTZBERG, 1995). Portanto, cada empregado está subordinado tanto a um gerente funcional, ou de divisão, quanto a um gerente de projeto ou grupo.

Existem dois modos de categorizá-la como estrutura matricial permanente e mutável (MINTZBERG, 1995). A estrutura matricial permanente refere-se à aquelas em que há uma interdependência mais ou menos estável, assim também com o pessoal alocado e com as unidades. Enquanto que a estrutura matricial mutável se torna viável em situações em que as interdependências, as unidades de mercado e o pessoal são trocados freqüentemente. Em geral é utilizada para desenvolvimento de trabalhos de projetos, como por exemplo, em organizações aeroespaciais e consultorias para criatividade.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997, p.53), “a matriz é uma combinação de estruturas, assim, há uma grande variedade de estruturas matriciais dependendo da dosagem com que cada tipo de estrutura participa nessa combinação”. Desse modo, a “matriz pura” divide de modo igual a autoridade, ou seja, a área de decisões entre os gerentes funcionais e de projetos.

No entanto, existem algumas restrições quanto à forma de estruturação matricial, segundo Mintzberg (1995). Ela pode criar confusões, conflitos e tensões, além de exigir dos funcionários habilidades interpessoais bem desenvolvidas e tolerância a ambigüidades. O custo administrativo é outro fator que dificulta seu desenvolvimento, pois se espera a priori, que todos tenham a capacidade de dispor de uma quantidade de tempo maior para reuniões, além da necessidade de existir mais gerentes que em uma estrutura tradicional. A comunicação tende a exigir maior fluxo, visto o aumento no nível de informações e a necessidade de que todos os funcionários as recebam.

Pode-se ainda salientar outros fatores que compõem as organizações inovadoras, como a multiplicidade de comando, já que não há mais capacidade de centralizá-lo (MINTZBERG 1995). Como exemplo, a estrutura matricial pode apresentar múltiplas subordinações devido ao fato do trabalhador estar atuando em diferentes projetos ao mesmo tempo. A diversificação elevada é outra peculiaridade que se pode observar nas organizações inovadoras. Sua distinção está na dificuldade de manter a especialização no trabalho, elevando, assim, a generalização como característica mestra.

As comunicações horizontal e diagonal também são reforçadores da tendência das organizações em serem mais inovadoras Mintzberg (1995). Entretanto não se retira a capacidade de comunicação vertical fortemente presente nas organizações tradicionais. Levando-se em consideração que quanto maior a organização maior a quantidade de níveis pelos quais passam as informações e o tempo gasto na comunicação, uma organização mais ágil necessita também que este processo se desenvolva sem muitos entraves. Portanto, se não há a necessidade da informação passar por pessoas que não fazem parte diretamente de um determinado processo de trabalho, como superiores de níveis hierárquicos mais elevados, mais rápidos tenderão ser as transações e os resultados. Neste sentido, de acordo com Hampton (1992, p. 429),

“estudos de laboratório de pequenos grupos (...) mostraram que o grau de eficiência com que um grupo resolveu problemas foi influenciado pelo grau de perfeição com que o sistema ou rede de comunicação do grupo atendia ou se enquadrava nos requisitos de processamento de dados, imposto pelo problema a ser resolvido”.

De modo diferente ao que relata Vasconcellos e Hemsley (1997), Mintzberg (1992) salienta a existência de cinco tipos de estruturas comuns de organizações, descrevendo o modo como a coordenação das atividades ocorre nas mesmas. A saber: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionada, e adhocracia.

A estrutura simples é mais facilmente observada em organizações novas, apresentando pouca complexidade e formalização. A autoridade é centrada em uma única pessoa, geralmente o principal executivo, o que leva a tomada de decisão a uma posição mais flexível, tendo em vista sua capacidade rápida de resposta. De certo modo, Mintzberg (1992, p. 158) não a considera uma estrutura, pois a mesma “evita a utilização de todos os instrumentos formais da estrutura e minimiza sua dependência com especialista de assessoria”. Algumas devem ser as condições para

sua existência e desenvolvimento, como o fato de ser mais indicada para ambientes simples de uma pessoa e dinâmicos, apresentando uma estrutura orgânica.

A burocracia mecanizada pode ser observada em organizações que utilizam tecnologia rotinizada, como o caso de siderúrgicas e montadoras de automóveis. O ambiente é em geral simples e estável, garantindo a capacidade reguladora. Alguns requisitos apresentam-se constantemente como especialização e formalização intensas, além da padronização dos processos de trabalho. Assim como as estruturas simples, esta parece ser mais apropriada a ambientes estáveis, além de melhor adaptada a grandes organizações.

A burocracia profissional, mais adequada a ambientes estáveis e complexos, apresenta uma padronização relacionada às habilidades de coordenação em que somente indivíduos que tenham habilidades bem desenvolvidas possam atuar em trabalhos complexos, ou seja, há uma intensa especialização do trabalho. Isso torna possível que a tomada de decisão seja descentralizada e que haja uma formalização menor que a forma de estrutura anterior. Todavia, “apoia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação” (MINTZBERG, 1992, p.189). Isso não impede que seja considerada a mais democrática, por distribuir seu poder diretamente aos trabalhadores e garantir-lhes extensa autonomia. Sendo assim, a supervisão direta tende a ter pouca atividade, visto que a coordenação é feita pela padronização das habilidades.

A forma divisionada apresenta uma estrutura sobreposta à outra. Ou melhor, cada divisão apresenta sua própria estrutura, levando em conta a configuração da burocracia mecanizada e o relacionamento estrutural entre as divisões e o escritório central. Portanto, a descentralização vertical é considerada limitada, apresentando uma forte formalização e centralização nas divisões. Portanto, as divisões devem ser tratadas como sendo um exclusivo sistema integrado, cada qual com seu conjunto de metas. Em relação ao ambiente, esta se apresenta melhor inserida em uma dimensão entre o complexo e o dinâmico, como a burocracia mecanizada. Por conseguinte, “a forma divisionada é a resposta estrutural à burocracia mecanizada, para operar em ambientes simples e estáveis (caracteristicamente sem enormes economias de escala), e que diversificou horizontalmente suas linhas de produtos e serviços” (MINTZBERG, 1992, p.226).

A adhocracia é um tipo de estrutura “montado de forma a ser flexível e capaz de se adaptar a ambientes em mudança acelerada” (BOWDITH e BUONO, 1992, p.177). Apresenta

forças-tarefas multidisciplinares em base temporária, papéis de integração e ligação, além de estruturas matriciais. Desse modo há pouca formalização e a tomada de decisão é descentralizada. Estas características levam a organização a aumentar sua capacidade de flexibilidade e tendência a uma estrutura plana, o que vem a facilitar seu desenvolvimento em ambientes turbulentos.

Como última representação a ser abordada sobre as estruturas organizacionais, toma-se como base teórica Donnely et al (1988). Segundo os autores existem diversos modos de como as organizações dispõem suas partes, seus processos. Sendo assim, de acordo com cada característica por elas apresentadas, as mesmas receberão diferentes nomenclaturas. Segundo Donnely et al (1988), em relação ao Quadro 01 ilustrado a seguir sobre as características estruturais das organizações, as estruturas organizacionais que possuem determinadas particularidades como as observadas na posição esquerda do quadro, recebem várias nomenclaturas, como: organizações *estruturadas*, *burocráticas*, *sistema 1*, *mecanicistas* e de *estruturas formalísticas*. Todavia, as estruturas organizacionais que apresentam determinadas peculiaridades como as apresentadas na posição direita, são chamadas de organizações *informais*, *não estruturadas*, *não burocráticas*, *sistema 4* e *orgânicas*. Cabe salientar que estes termos não são aceitos por toda academia, podendo haver outras denominações e interpretações.

Quadro 01 – Características estruturais das organizações.

Definição de tarefa	alta	←	Especialização	→	baixa
Departamentalização	homogênea	←	Base	→	heterogênea
Amplitude de controle	pequena	←	Número	→	grande
Autoridade	descentralização	←	Especialização	→	descentralização

Fonte: Adaptada de Donnely (1988, p.238).

Huber e Glick, (1995, p.391), preconizam que fatos, como explosão de informações, globalização de vários mercados, rápidas mudanças tecnológicas e mesmo a descontinuidade em prognosticar previamente modelos de mudança, vêm criando ao mesmo tempo ameaças e oportunidades para as organizações. Por seu turno, diante das novas oportunidades que podem vir a surgir, empresários podem procurar modificar o desenho organizacional na tendência de torná-la mais eficiente e mais flexível.

Neste sentido, observa-se a existência de diferentes estilos de gerenciar a organização, como organizações que apresentam tanto uma baixa especialização quanto definição de tarefas

associada à descentralização da autoridade. Por sua vez, este modelo pode surgir de determinadas necessidades organizacionais, como uma busca para a manutenção da competitividade no mercado onde está inserido.

Cientistas organizacionais em geral concordam que está havendo uma evolução nas formas organizacionais pelo qual o gerenciamento das hierarquias e estruturas divisionais está sendo suplantado por estilos descentralizados e por modelos mais flexíveis de lidar com o arranjo e coordenação de atividades (FULK e DESANCTS, 1995). Além disso, de acordo com os autores, a observação mais comum nas discussões sobre os novos modelos de formas organizacionais diz respeito sobre a diminuição de níveis gerenciais e do achatamento da hierarquia.

Huber e Glick (1993) são enfáticos ao tratarem do tema redesenho organizacional e consideram que alguns aspectos devem ser observados como o fator mudança. Pois, se o que está ao redor da organização está mudando, muito provavelmente esta também mudará. Quando se trata do assunto mudança, o sucesso e a sobrevivência são predicados intrinsecamente relacionados com o contínuo e descontínuo desenvolvimento organizacional. É os grandes volumes e variedades de informações processadas e analisadas podem fazer parte da base para o sucesso organizacional. Não se esquece ainda do espírito de equipe e do partilhamento de valores que são críticos para administrar as mudanças e intensificar a performance organizacional.

Estes aspectos mencionados por Huber e Glick (1993), como a explosão de informações, a globalização, mudanças tecnológicas e outros, pode vir a ser tanto ameaças quanto oportunidades para as organizações. Neste sentido, o ambiente onde estas estão inseridas é rico de oportunidades e de estímulos, que podem incentivar, inclusive, uma reestruturação organizacional no sentido de aumentar seu potencial de flexibilidade organizacional.

Volberda (1998) desenvolve determinadas categorias para análise da estrutura organizacional que podem interferir no seu potencial de flexibilidade, entre as quais destacam-se a forma organizacional básica e os processos de regulação. As categorias de análise apresentam características referentes a estruturas organizacionais mecanicistas ou orgânicas, que podem limitar ou estimular o potencial de flexibilidade estrutural da organização.

A estrutura reflete conforme o autor, a distribuição atual de responsabilidade e autoridade entre os funcionários da organização. Esta distribuição resulta na construção da forma organizacional básica, a qual pode ser analisada a partir dos meios de agrupamento, dos níveis

hierárquicos e do grau de funcionalização administrativa. Além disso, o modo como estes se desenvolvem e se relacionam, demonstram a existência de diferentes tipos de formas organizacionais.

Os meios de agrupamentos referem-se aos vários meios de agrupar as posições individuais, as unidades e outros, até a totalidade da organização ter sido reunida em, por exemplo, departamentos, divisões ou seções. Pode-se distinguir três tipos de agrupamento no sentido de menor a maior potencial de flexibilidade, como os grupos funcionais, os de produto/serviço e mercado alvo. Os grupos funcionais, que possuem uma deficiência embutida no mecanismo de coordenação do fluxo de trabalho, apresentam uma inclinação a obstruir as reações mais rápidas às mudanças ambientais, diminuindo o potencial de flexibilidade. Por sua vez, os grupos de produto/serviço, com unidades relativamente auto-suficientes (fato que eleva seu poder de autonomia) tendem a responder mais rapidamente às mudanças que os grupos funcionais e desse modo aumenta seu potencial de flexibilidade. Por fim, os grupos de mercado alvo são os que mais possuem propensão a desenvolver seu potencial de flexibilidade tendo em vista a sua capacidade de rápida adaptação às demandas específicas de clientes ou à demanda de mudanças locais.

Quanto à relação do número de níveis hierárquicos da autoridade formal, distinguem-se as organizações com alto nível hierárquico, com pequenos grupos em cada nível e as de nível hierárquico achatado, com uma quantidade maior de grupos de trabalho em cada nível. Estas possuem um considerado alto potencial de flexibilidade, tendo em vista por exemplo, o processamento rápido das informações, enquanto que as organizações que possuem um alto nível hierárquico desenvolvem a comunicação de modo mais truncado e freqüentemente distorcida.

A última forma organizacional básica relatada, o grau de funcionalização administrativo, é uma importante categoria que indica as variações no potencial de flexibilidade de várias estruturas. Descreve a extensão em que a administração é subdividida em várias áreas funcionais (VOLBERDA, 1998). Organizações que possuem alta funcionalização ou divisão de autoridade levam a uma fragmentação da forma básica da organização, onde os gerentes terminam por desenvolver uma especialização somente em determinados aspectos desta. Por outro lado, uma funcionalização mais restrita tende a garantir uma integração das tarefas administrativas que eleva a capacidade de decisão e potencializa a flexibilidade.

Na base destas dimensões de desenho organizacional, concernentes à configuração dos elementos estáveis da estrutura, encontram-se quatro formas organizacionais, a forma funcional, a divisional, a matricial e a inovativa.

A forma funcional é baseada em um agrupamento funcional de atividades similares sob uma administração funcional maior, uma hierarquia de autoridade consistida de muitos níveis hierárquicos com pequenas amplitudes de controle e um grau de funcionalização da direção que pode variar de baixo (sem função de *staff*) a alto (função de *staff* com autoridade formal) (VOLBERDA, 1998). A forma funcional desenvolve diferentes desempenhos em relação a cada tipo de flexibilidade. Esta se ajusta melhor à flexibilidade do estado estacionário, em seguida à flexibilidade operacional, finalizando em baixo potencial de flexibilidade na estrutural e na estratégica.

A forma divisional é baseada no agrupamento por produto/serviço ou mercado alvo e apresenta uma limitada hierarquia de autoridade consistindo de poucos níveis hierárquicos com uma larga amplitude de controle e uma limitada funcionalização administrativa na forma de algumas funções centrais (VOLBERDA, 1998). Indicada mais precisamente para a flexibilidade operacional que se caracteriza pela baixa variedade e alta velocidade de respostas ao ambiente externo. Está relacionada com as capacidades rotineiras que se baseiam nas estruturas presentes ou nos objetivos organizacionais. A forma divisional apresenta uma moderada capacidade de potencialidade estrutural, caracterizada pela alta variedade e baixa velocidade de respostas ao ambiente externo. Relaciona-se com as capacidades administrativas que visam adequar a estrutura organizacional, a sua decisão e o seu processo de comunicação às condições ambientais numa direção de evolução. Por fim, a forma divisional tende a apresentar uma baixa capacidade de flexibilidade estratégica e de estado estacionário. A capacidade de flexibilidade estratégica corresponde a uma alta variedade e velocidade de respostas ao ambiente externo, que consiste em capacidades administrativas relativas aos objetivos organizacionais ou aos ambientais, enquanto que a flexibilidade de estado estacionário apresenta baixa variedade e velocidade, consistindo em procedimentos estáticos para otimizar a performance organizacional mantendo sua natureza estável ao longo do tempo.

Já a forma organizacional matricial é baseada em um duplo agrupamento de atividades, uma dupla hierarquia de autoridade consistindo de poucos níveis hierárquicos e um alto grau de funcionalização das tarefas administrativas. A forma matricial combina o princípio da

especialização funcional por departamento e o princípio de que estes são alto-suficientes, unidades ou divisões mais ou menos autônomas, em situações onde as (temporárias) divisões ou unidades autônomas necessitam ser criativas. Apresenta uma tendência a apresentar uma baixa capacidade de desenvolvimento do potencial de flexibilidade somente no caso da flexibilidade de estado estacionário. No caso da flexibilidade operacional, estrutural e estratégica sua capacidade tende a ser alta.

E a forma inovativa possui uma capacidade moderada somente na flexibilidade de estado estacionário, enquanto que uma capacidade alta de potencial de flexibilidade na operacional, estrutural e estratégica.

A segunda categoria para análise da estrutura, a qual Volberda (1998) desenvolve, refere-se ao sistema de planejamento e controle. O sistema de planejamento identifica as questões que sofrerão um exame minucioso administrativo, enquanto que o sistema de controle especifica o tempo de revisão e discussão do progresso em relação aos objetivos. Esta categoria orienta vários aspectos estruturais, como a distribuição de recursos, o treinamento e desenvolvimento dos indivíduos, assim como a coleta de informações. Desse modo provêm estímulos, rudimentares ou elaborados, com a finalidade de resultar ações mais apropriadas.

De acordo com Volberda (1998) um planejamento completo torna-se adequado somente em ambientes mais estáveis, pois este exige um menor grau de flexibilidade. Portanto, um sistema de planejamento e controle menos completo tende a encorajar iniciativas próprias e permitindo rapidez, o que levaria a uma vantagem competitiva em ambientes mais turbulentos.

Existem ainda, alguns indicadores que procuram dar uma melhor clareza de potencial de planejamento e controle organizacional, como a regulação de objetivos e prioridades, os programas internos de planejamento e controle e o controle do progresso e avaliação de resultados. Neste caso, um potencial de flexibilidade limitado apresenta, em seu extremo, algumas características, como o planejamento de cima para baixo (*top-down*) focado em curto prazo, rígidos programas de planejamento e controle, e rígidos parâmetros de avaliação.

O sistema de planejamento e controle não basta para verificar o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional, deve-se analisar também os processos de regulação, como o processo de tomada de decisão, coordenação e execução. Neste caso, as dimensões fazem um complemento instrumental para a redução das interdependências remanescentes e das incertezas das formas básicas organizacionais, assim como do sistema de planejamento e

controle. Por certo, existem alguns meios de regulação dos processos organizacionais pelos quais estas se apropriam, os quais destaca-se a regulação da tarefa pela especialização, a regulação do comportamento através de programas diretos e indiretos, regulação de ajustes mútuos e a regulação da tomada de decisão.

Primeiramente, a regulamentação da tarefa refere-se ao seu grau de especialização e à divisão do trabalho, dentre os quais podem ser analisados sob a ótica da especialização horizontal, da especialização vertical e da intercambialidade.

Em relação à especialização horizontal, esta é considerada uma estratégia comumente empregada com muitas especializações de tarefa e com poucas operações básicas em cada uma. O modo de analisar o potencial de flexibilidade diz respeito ao ciclo de tempo necessário a que um trabalhador consiga finalizar o conjunto de operações básicas, em relação à variedade de operações básicas elementares que um trabalhador tem a realizar. Desse modo, quanto menor o tempo necessário a realizar a tarefa, maior será o tempo de repetição da mesma, tendendo a limitar o potencial de flexibilidade. Ou seja, quanto mais limitada e estreita for a especialização horizontal menor será o potencial de flexibilidade.

Já a especialização vertical, apresenta uma separação entre o desempenho do trabalho e o controle ou a administração, desenvolvidos a partir de regras e procedimentos. Este fato leva geralmente à diminuição do autocontrole sobre a atividade e à divisão daqueles que pensam e daqueles que executam, por exemplo. Sendo assim, a capacidade de reação da organização tende a limitar-se, contribuindo para uma restrição do potencial de flexibilidade, no momento que esta categoria se apresenta mais simples, ou seja, as tarefas são menos enriquecidas. Pois uma especialização vertical simples tende a impedir que haja processos mais rápidos de mudanças e de renovação, assim como de capacidade de reação da organização (VOLBERDA, 1998).

Todavia, a intercambialidade parece aproximar-se mais a um estímulo mais eficaz ao potencial de flexibilidade, no momento em que esta se torna mais presente. Desse modo, quanto maior for a capacidade em transferir empregados para outros trabalhos, dentro da organização, maior o potencial de flexibilidade.

O segundo meio de regulação dos processos organizacionais, a regulação do comportamento, compreende a padronização, a formalização e o treinamento e educação.

A padronização pode apresentar-se, em seus extremos, como alta ou baixa e pode ser identificada tanto pelo grau que o teor do trabalho é especificado quanto pelo grau que os

resultados do trabalho, como as performances e os produtos, estão especificados (VOLBERDA, 1998). Quando a padronização é considerada alta o comportamento dos empregados é facilmente previsível, pois se sabe com antecipação o que deve ser realizado e como, pois 'tudo' está especificado ou programado. Assim, ao mesmo tempo em que a padronização facilita as rotinas de trabalho, ela emperra as capacidades de dinamismo e de criatividade dos funcionários.

Quanto à formalização, esta descreve a extensão que os comportamentos programados estão determinados e descritos em forma de regras, procedimentos e instruções. Observa-se que nem tudo aquilo que é padronizado, nas organizações, está na forma de documentos escritos, mas em hábitos tradicionais e não escritos. E aquilo que é padronizado, não necessariamente será formalizado pela organização, mas o que é formalizado necessita de uma padronização.

Tanto a formalização quanto a padronização tendem a limitar o potencial de flexibilidade, visto que reduzem a capacidade de iniciativa dos funcionários, pois estas estarão atreladas às regras instituídas. Alguns indicadores que se relacionam ao potencial de flexibilidade podem ser mencionados, como a descrição de cargos, as especificações de instruções que regulam o fluxo de trabalho e especificações que englobam várias situações, os fluxos de trabalho, os cargos e os trabalhadores.

Relativo ao treinamento e educação, esta categoria de estudo estende-se tanto aos profissionais tanto quanto à habilidade do trabalho em si. Mais especificamente, a educação tende a ser desenvolvida por uma outra instituição, como universidade, cursos profissionalizantes, enquanto que o treinamento tende a ser realizado pela própria organização. São utilizados dois indicadores que determinam seus potenciais de flexibilidade que é o número de profissionais que fazem parte do treinamento e da educação, assim como a quantidade de programas que é desenvolvida. Ambas são formas de assegurar que aquele que desempenha o cargo tenha recebido as necessárias regras para seu conhecimento específico.

Durante o percurso do treinamento e da educação também vão sendo disseminadas as regras, formais ou informais, desenvolvidas no cotidiano organizacional, necessárias para que se conheça o complexo organizacional. Assim, quanto maior for o nível ou a quantidade de programas de treinamento ou de educação maior tende ser o potencial de flexibilidade (VOLBERDA, 1998).

Como terceiro aspecto de análise dos processos de regulação, observa-se a regulação de ajustes mútuos, que engloba os dispositivos de contatos organizacionais e a descentralização

horizontal. Conforme Volberda (1998), em situações que constantemente exista grande incerteza, a formalização na condição de regras e procedimentos pode conduzir a um decréscimo no potencial de flexibilidade das respostas necessárias. Além disso, os *outputs* usualmente não podem ser, antecipadamente, tão específicos frente a tais situações. Para isso, treinamento e educação podem ser mais adequados na coordenação. Desse modo, em um ambiente muito turbulento, os ajustes mútuos vêm ser o método mais cotado de coordenação.

Neste sentido, os dispositivos de contato separam várias variáveis do desenho organizacional a fim fazer a regulação dos ajustes mútuos entre unidades e indivíduos, resultando em formas laterais de comunicação e levando os processos de tomada de decisão para a base da pirâmide. Exemplos como comitês, times, forças-tarefa e outros, tendem a apresentar dispositivos mais flexíveis e que encorajam relacionamentos informais mais livres, potencializando a flexibilidade.

A descentralização horizontal, como aspecto da regulação de ajuste mútuo, descreve o grau de autonomia horizontal das unidades organizacionais. Neste sentido, quanto maior for o grau de descentralização horizontal, menos as unidades necessitarão umas das outras para completar suas tarefas. Existe uma autorização para as unidades poderem se auto-organizar e escolher o caminho para resolver seus problemas, mas tudo dentro de uma missão organizacional mais global. Desse modo, pode-se dizer que uma descentralização horizontal mais restrita pode vir a limitar o potencial de flexibilidade, ao passo que a descentralização horizontal mais ampla tende ao seu oposto.

Por fim, de acordo com Volberda (1998), a regulação da tomada de decisão reúne a delegação e a participação. Ela descreve a necessidade de delegar a autoridade para que a autonomia das unidades auto-organizadas seja mais autêntica.

Sendo assim, a delegação seria o grau, de alto a baixo, que o poder da tomada de decisão é transferido para os níveis mais baixos na estrutura hierárquica. Quanto mais baixo apresentar-se esta categoria, menor tende ser o potencial de flexibilidade, e quanto maior esta se encontrar, maior também tenderá a ser o potencial de flexibilidade. Todavia, para constituir um alto grau de poder de tomada de decisão, faz-se necessário, inclusive, que os níveis de integração entre os funcionários, apresentem-se altos.

A participação, por sua vez, é a extensão na qual os subordinados fazem parte da tomada de decisão, através de sugestões, opiniões e outros modos de expressão. Pode-se concluir a partir

deste conceito, que um alto nível de participação leva a decisões mais integradas e ricas, tendo em vista que diversos níveis hierárquicos são ouvidos e destes pode-se chegar a conclusões que sem sua participação, tornar-se-iam mais difíceis ou impossíveis. Portanto, alto grau de participação, integrado com certo grau de delegação, tende a elevar o potencial de flexibilidade.

Conclui-se, diante das idéias apresentadas na literatura especializada sobre estrutura organizacional, que existem diversas características que devem ser analisadas a fim de que possa ser desenvolvido um diagnóstico da capacidade de flexibilidade da organização. Porém, o mesmo não esgota o tema, pois, como Volberda (1998) expõe, outras dimensões que fazem parte deste processo, a tecnologia e a cultura organizacional. Neste sentido, o próximo tópico tem como objetivo desenvolver a categoria cultural sob o enfoque de distintos autores, finalizando com a ótica que o autor possui a respeito de cultura e flexibilidade.

2.3 Cultura organizacional

Segundo Moles (1974, p.01) “a noção de cultura foi proposta pelos filósofos há cerca de dois séculos pois que a palavra ‘cultura’ já está presente em um dicionário alemão de 1793”. Tanto quanto longínquo é o termo cultura, é a quantidade de definições existentes a seu respeito, sendo que no ano de 1952 Kroeber e Kluckholm já haviam contabilizado cento e sessenta e quatro (164) definições diferentes sobre o tema na antropologia cultural (FREITAS, Prefácio de Fernando C. Prestes Motta, 1991).

Freitas (1990) constatou, em seus estudos, que o tema cultura organizacional tem sido mais abordado na literatura a partir de 1983 – momento o qual as revistas *Organizational Dynamics* e *Administrative Science Quarterly* dedicaram edições especiais a este respeito. Todavia, o mesmo assunto esteve presente nos anos anteriores à década de 80.

Alguns dos motivos constatados pelo aumento de interesse pelo tema, visto que não há um consenso geral entre autores, é o declínio da produtividade dos Estados Unidos da América, contraposto ao aumento de competitividade dos japoneses (FREITAS, 1990). Todavia, Alvesson (apud FREITAS, 1991) atribui este aumento de interesse ao fato de que a perspectiva gerencial influencia, ideologicamente, a Teoria das Organizações. Desse modo, as pesquisas sobre cultura organizacional seriam influenciadas pela gerência das organizações, a fim de que pudessem

oferecer respostas a problemas observados por esta, como por exemplo, sobre uma quebra da coesão e uniformidade dos padrões culturais (FREITAS, 1990), que geram heterogeneidade e fragmentação nas interações sociais.

De acordo com o estudo sobre cultura nas organizações, pode-se citar diferentes contribuições teóricas, como Linda Smircich, tida como entre as “concepções mais radicais” (SMITH e PETERSON, 1994, p.119), a qual observa a existência de duas formas de estudar o tema: como uma metáfora, ou seja, a cultura seria a própria organização; e como uma variável, pois a cultura pertence à organização. De acordo com a pesquisadora, a cultura e a organização fazem parte uma da outra, ou seja, as organizações são tidas como culturas. Neste caso, seria necessário descobrir significados dados pelos membros da organização que se pretende compreender, através do estudo dos símbolos, mitos e rituais, particularmente, devido ao fato de serem eles “(...) que materializam, mais facilmente, as ideologias e sistemas de crenças que sustentam a organização” (SMITH e PETERSON, 1994, p.117). Faz parte deste conceito desenvolvido por Smircich a noção de visão antropológica sobre o tema cultura.

Verifica-se, neste sentido, de acordo com Smircich (apud FREITAS, 1991), outras diferentes correntes que tratam do tema em questão:

Funcionalismo (ex: Malinowski);

Funcionalismo estrutural (ex: Radclif-Brown);

Etnocentrismo / perspectiva cognitiva (ex: Goodenough);

Perspectiva simbólica (ex: Geertz, Scheneider);

Estruturalismo (ex: Levi-strauss).

Estas cinco correntes desenvolvem a noção de cultura de modo diferenciado e de acordo com a área na qual esta é observada. Sendo assim, o funcionalismo no ambiente antropológico tende a considerar a cultura como uma variável que o homem se utiliza biológica e psicologicamente em seu benefício. Quanto à cultura, vista sob a ótica do funcionalismo estrutural, esta teria a capacidade de unificar o homem ao contexto estrutural-social onde vive. Para tanto, o etnocentrismo (perspectiva cognitiva) ressalta que é por via dos significados, gerado pelas regras desenvolvidas pela mente humana, que se desenvolve a cultura. Já a perspectiva simbólica, como seu próprio nome já indica, enfatiza que os símbolos e os significados compartilhados entre os indivíduos formam a cultura. Neste sentido, conforme Allaire e Firsirotu (1984), a cultura, de acordo com a perspectiva simbólica, é analisada a partir dos elementos

simbólicos, como os valores e as crenças daqueles que fazem parte da organização e esta análise representa o modo de funcionamento atual da organização. Importante salientar que a cultura organizacional pode não se apresentar, necessariamente, sincrônica com a estrutura social da mesma. Ou seja,

“ainda que se separe apenas conceitualmente, cultura e estrutura social deverão ter uma capacidade de estender a amplitude de modos de interação um com o outro, o qual o simples modo isomórfico é um caso limitado – um caso comum apenas em sociedades que tenham uma estabilidade através do tempo no que diz respeito a realizar um ajuste casado entre os aspectos sociais e culturais. Em muitas sociedades, onde a mudança é uma característica mais provável que sua ocorrência ao excepcional, espera-se encontrar mais ou menos descontinuidades entre ambas...” (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984).

Desse modo, a cultura pode ser analisada sob dois pontos de vistas, a de que a cultura seria uma malha dentro do sistema social, postulando isomorfismo, harmonia entre ambos. Por exemplo, pode-se citar o Funcionalismo de Malinowski e o Funcionalismo Estrutural de Radclif-Brown. Ou a de que a cultura seria uma entidade separada do sistema social, um sistema de ideação, que é absorvida pelo social assim como o social absorve a cultura e pode ser analisada no comportamento manifesto (ALLAIRE; FIRSIROTU, 1984). Portanto, esta seria a ótica defendida pela Perspectiva Simbólica.

E por último, Smircich (apud FREITAS, 1991) apresenta o Estruturalismo como uma corrente de estudos a respeito da cultura, o qual observa que a esta é “uma projeção da infraestrutura universal da mente” (FREITAS, 1991, p.3).

Assim, conforme Allaire e Firsirotu (1984), existe uma larga literatura que admite que os componentes sociais e estruturais podem ser inteiramente integrados, sincronizados e consoantes à concepção e às dimensões simbólicas da organização. Na visão antropológica a respeito dos conceitos de cultura organizacional existem expressões mais ou menos explícitas de que esta é um sistema social. Seus componentes ideacionais são entrelaçados com os componentes da estrutura social em um conceito holístico de organizações. Conforme os aspectos simbólicos e formais da organização simulam uma harmonia e que dá um apoio recíproco todo o tempo, pouca atenção é dispensada para a possibilidade de dissonância ou incongruência entre os aspectos culturais e sócio-culturais da organização, ou para o estudo de sua diferença, concepção e domínio.

O tema cultura organizacional é representado na literatura de diversos modos. De acordo com Souza (1978, p.36) a “cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter”. Os preceitos seriam o conjunto de regulamento e os valores que regem a vida organizacional, assim como a autoridade. Alguns exemplos são: o estilo de gerência, a tradição, as sanções, os rituais, os costumes e outros. Quanto ao segundo elemento que compõe a cultura, a tecnologia, esta abrange tanto os processos quanto os instrumentos utilizados no trabalho organizacional. Fazem parte desta seção: os equipamentos, a estrutura de funções, a racionalização do trabalho, as redes de comunicação. Finalizando, por caráter “entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volativas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização” (SOUZA, 1978, p.37). São alguns exemplos intrínsecos a este elemento: apatia, depressão, medo, alegria, entusiasmo, carinho.

Outros autores, como Freitas (1990), vêm também debatendo a respeito do tema em questão. Para a autora a cultura organizacional é um mecanismo poderoso de controle, que procura conformar condutas, homogeneizar as maneiras de pensar e de viver a organização, introjetando uma imagem positiva desta em que todos são iguais, escondendo as diferenças e os conflitos que fazem parte de um sistema que guarda um antagonismo e que anula a reflexão. Caracteriza-se, portanto por um “forte instrumento disciplinar nela embutido, dispensando o controle externo, uma vez que este está interiorizado” (FREITAS, 1991, p. XIX), representada nos valores, nas crenças e nos pressupostos, nos ritos, nos rituais e nas cerimônias, nas histórias e nos mitos, nos tabus, nos heróis, nas normas, nos processo de comunicação.

Os valores seriam as definições sobre o que é importante para que a organização possa atingir o sucesso (FREITAS, 1991). Eles são a essência da organização, oferecendo uma orientação de direção comum entre os que a fazem parte, assim como um “manual” de comportamento. Os valores, por sua vez, estão diretamente vinculados às crenças, tendo em vista que essas sustentam os valores, assim como esses podem originar as crenças.

Quanto às crenças, estas representam o que há de verdade, na organização e está relacionada aos pressupostos da mesma. Em geral, são conceitos naturalizados e inquestionáveis por seus membros. Na grande maioria das vezes que se lê a respeito de crenças, os pressupostos estão interligados a estes, sendo por vezes, tidos como sinônimos (FREITAS, 1991).

A cultura deve ser examinada também a partir dos ritos, rituais e cerimônias. Estes "(...) são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa" (FREITAS, 1991, p.21). Possuem papel determinante na cultura das organizações visto que transmitem o modo e o padrão como as pessoas devem se portar nas organizações, exercendo influência sobre estas. Por outro lado, possibilitam o extravasamento de tensões e aproximam os indivíduos podendo reduzir os conflitos. De modo geral, os ritos seriam atividades planejadas consolidando diferentes formas de expressões da cultura em um único evento, através de interações sociais.

De acordo com Freitas (1991) alguns ritos constantemente observados nas organizações podem ser:

- Ritos de passagem: facilitam a mudança de status, como no caso da introdução ou no re-treinamento de pessoal;
- Ritos de degradação: dissolvem identidades sociais e retiram seu poder. Por exemplo: demissão, afastamento, denúncia de falhas publicamente e outros;
- Ritos de esforço: as celebrações públicas de resultados positivos, assim como o reforço de identidades sociais e seu poder;
- Ritos de renovação: renovam as estruturas sociais e aperfeiçoam o seu funcionamento através de programas de assistência ao empregado, de desenvolvimento organizacional e outros;
- Ritos de redução de conflitos: restauram o equilíbrio de relações sociais perturbadas e reduzem os níveis de conflito e agressão;
- Ritos de integração: são utilizados para manter os indivíduos comprometidos com o sistema social ao qual pertencem, a partir do encorajamento e do reviver sentimentos comuns.

Por sua vez, para Trice e Beyer (apud FREITAS, 1991) os rituais seriam um conjunto detalhado e uniforme (padrão) de técnicas e de comportamentos que lidam com as necessidades, mas que comumente produzem resultados intencionais de importância prática. Enquanto que a cerimônia seria um sistema de vários ritos atrelados a um momento ou evento especial.

As estórias e os mitos estão relacionados a eventos. A primeira, por sua vez, refere-se a eventos ocorridos que estão ligados à organização, reforçando o comportamento existente. Enquanto os mitos se referem a eventos que se relacionam aos valores da organização, sem que

sejam sustentados por fatos. As estórias apresentam determinadas funções que visam auxiliar aqueles que integram a organização, através do conhecimento de como os grupos fazem determinadas coisas (WILKINS apud FREITAS, 1991). Neste sentido, os novos integrantes podem reconhecer quais regras podem ou não ser burladas. Desse modo, elas tendem a direcionar os comportamentos a uma direção onde os objetivos se tornam únicos, e também o próprio vocabulário utilizado entre os indivíduos, que visa auxiliar a comunicação entre si. Para Freitas (1991, p.28),

as estórias são tidas como muito poderosas porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas em nossa própria vida; em apresentando detalhes concretos, elas são geralmente bastante persuasivas; são mais rápida e longamente memorizadas que idéias abstratas isoladas.

Quanto aos tabus, estes tendem a orientar o comportamento individual e coletivo daqueles que integram a organização e demarcam áreas que são proibidas ou não-permitidas. Freitas (1991) menciona a dificuldade de se obter bibliografia referente ao tema na área organizacional e aborda portanto dois textos relativos ao assunto. O primeiro, de Deal e Kennedy, refere-se a tabus como rituais discriminatórios da sociedade norte-americana e das organizações, prejudicando o desenvolvimento das funções relativas ao cargo. O segundo texto, de Ian Mitroff e Ralph Kilmann (apud FREITAS, 1991, p.30), refere-se aos tabus como sendo “subproduto de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações”.

Os heróis, natos ou criados, são comumente observados em organizações bem sucedidas. Eles possuem a função de personificar os valores da organização e tendem a apresentar características como ser experimentadores, tendência a apreciar cerimônias, ter visão, ser intuitivo, e outros, conforme Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991). Os heróis natos podem ser exemplificados como o Tom Watson, da IBM e Henry Ford, da Ford. Enquanto que os heróis criados são aqueles que venceram obstáculos na organização e receberam títulos como “administrador do ano”, “vendedor do ano”, e outros. Dessa maneira, apresentam características que podem levar os indivíduos a acreditar que eles podem seguir seu exemplo, tomando o sucesso possível de ser conquistado. Este estímulo pode vir a motivar os indivíduos e estabelecer determinados padrões de desempenho dos mesmos, a partir de modelos. De modo oposto aos heróis natos, os heróis criados são situacionais e relevantes ao dia-a-dia da organização de seus

funcionários. Porém, ambos podem ser carismáticos ou não para aqueles que fazem parte da organização.

As normas das organizações podem ser especificadas como a maneira destas realizarem as coisas, influenciando seus membros. Ou seja, “a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracionismo quando violam as normas” (FREITAS, 1991, p.33), além de serem repassadas através de outros elementos pertencentes à cultura, como a comunicação, os ritos, os rituais, os mitos, as histórias, os heróis e outros. De acordo com Maryan S. Schall (apud FREITAS, 1991), deve ser considerada uma diferenciação quanto a regras de comunicação, já que estas escolhas geralmente não são escritas e nem faladas, a respeito do modo como se deve interagir com outros indivíduos, em seus papéis e nas diversas situações – enquanto que as normas relacionam-se com o comportamento esperado e prescrito dos indivíduos, além de questões como a comunicação.

A comunicação, portanto, seria um modo de interação entre os indivíduos, no qual há troca de mensagens a partir de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. As organizações necessitam da comunicação para existirem e para que possam cultivar a sua cultura. Todas as interações sociais são, portanto, baseadas na comunicação, como contar histórias, fofocas, confrontações, observações, modelagem, imitação, negociação, correção e remediações (FREITAS, 1991), e que portanto, trazem consigo uma troca implícita de significados entre os que dela participam. Como complemento, destacam-se como aspectos não-verbais do processo de comunicação, o ambiente físico, o modo como os indivíduos se vestem, a decoração e o tamanho dos ambientes, refeitórios, estacionamento e outros.

Considerando que, de acordo com Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991), a comunicação pode ser compreendida sob enfoque de redes (*networking*), enquanto processo, esta apresenta determinados papéis referentes àqueles que dela participam:

- Contadores de histórias: tendem a interpretar os acontecimentos de acordo com sua própria percepção. Este fato leva-os a uma posição poderosa na organização, visto que podem influenciar a realidade a qual pertencem. Como consequência, geram tanto sentimentos de solidariedade nos colegas quanto receio em outros;
- Padres: estão preocupados com os valores culturais, assim como com a organização a qual pertencem procurando fazer com que todos permaneçam unidos;

- **Confidentes:** estes são aqueles que detém o poder, indiretamente. E por possuírem um vasto rol de contatos, mantém-se atualizados sobre o que está se passando na organização;
- **Fofoqueiro:** como regra, as mensagens advindas dos fofoqueiros não devem ser consideradas corretas, tendo em vista não serem estas pessoas sérias. Mas provém entretenimento aos que estão em seu redor, sendo por vezes, tolerados e queridos.
- **Espiões:** sua lealdade tende a manter seu chefe informado do que ocorre na organização, visto que possuem acesso a várias pessoas e de diferentes áreas.
- **Conspiradores:** são indivíduos, grupos de dois ou mais, que se reúnem para tramar um objetivo, como, por exemplo, ligado a promoções.

Esta rede de trabalho, formada por papéis informais, tende a não respeitar posições e nem títulos, conectando as diversas partes da organização através da transmissão de informações, advindas da interpretação das informações. Isto leva a crer sobre a necessidade de administrá-la, com a finalidade de utilizar-se dela em proveito da própria organização.

Outros elementos podem também ser encontrados no estudo das formas culturais, como indicam Trice e Beyer, segundo Freitas (1991). Entre eles observa-se o ambiente físico, que seriam as coisas que estão ao redor do indivíduo e que lhe confere estímulo para a execução das atividades culturalmente significativas; os artefatos, aquilo que é fabricado pelos indivíduos para facilitar as atividades culturalmente expressivas; os gestos, os movimentos realizados pelas partes do corpo e que expressam significados; as lendas, uma narração de algum acontecimento magnífico que tem como base uma estória, aliada a alguns detalhes fictícios; a linguagem, um modo particular, vocal ou escrito, pelo qual os indivíduos pertencentes a um grupo transmitem significados a outros; a saga, uma narração histórica que apresenta as realizações singulares de líderes e seu um grupo; e o símbolo, um veículo de um significado, como por exemplo, objeto, evento, ato, relação ou qualidade.

De acordo com Schein (1982), um dos autores mais conhecidos da área, a cultura organizacional existiria em três níveis. Primeiramente, pode-se salientar o nível mais tangível, visível e audível, o qual seriam os artefatos. Seguidamente, destaca-se o nível ao qual pertencem os princípios sociais, as filosofias e os objetos, caracterizado pelos valores. E por fim o nível pertencente às crenças, que diz respeito à realidade e à natureza humana. Caracteriza-se a cultura organizacional em relação à reunião de pressupostos básicos desenvolvidos por um determinado

grupo de indivíduos, ou mesmo descobertos e inventados no decorrer da aprendizagem para adaptação tanto ao mundo externo quanto interno ao grupo. Estes pressupostos, por sua vez, devem ser representativos, assim como válidos ao contexto cotidiano para que possam ser repassados a outros integrantes e estes então poderão compreender o modo certo de agir e pensar, dentro daquele respectivo grupo social.

A cultura apresenta elementos que estão em constante interação e que constituem os padrões para a percepção, o pensar, o agir e o comunicar daqueles que fazem parte da organização. Pode-se dizer que a essência da organização seria "(...) os sistemas de crenças e de valores, as interações entre seus membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização" (CODO et al, 1998, p.175). De acordo com os autores, os papéis seriam os elementos que agiriam como discriminadores, diferenciando os indivíduos a partir de seus cargos e funções. Os valores e as normas constituiriam os elementos que agem como integradores, tendo em vista seu compartilhamento pelos membros da organização. Assim sendo, os valores sustentam as atitudes predominantes e conseqüentes ações manifestas por grupos ou indivíduos. Portanto, a cultura pode tender a homogeneizar determinadas funções, caso os seus membros tenham valores, normas e metas em comum, ou valorizar as diferenças individuais.

Os valores compartilhados por um grupo podem influenciar o comportamento organizacional (e vice-versa), integrando ações e tornam os padrões de interação homogêneos ou heterogêneos, reforçando o sistema de regras institucional – sejam elas rígidas ou não. Sendo assim, uma cultura organizacional regida por regras e padrões maleáveis possui uma inclinação a aprender com a diversidade e institucionaliza a flexibilidade organizacional, com algumas ressalvas próprias do modelo.

A existência de interações da organização com ambientes diversos e de culturas diversas, podem vir a provocar reações não desejosas nos padrões de comportamento. E sistemas de valores diferentes que competem entre si criam um mosaico de realidades levando o ambiente organizacional à coexistência de sub-culturas, ou mesmo contra-culturas – opositores aos valores da cultura dominante.

De acordo com Kotter e Heskett (1994, p.6), todas as organizações possuem múltiplas culturas, devido ao fato de haver condições necessárias para sua criação, e costumam ser associadas a "agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes". Os autores relatam ainda, a existência de diferentes níveis de profundidade cultural, como um nível mais

profundo ou mais visível. Desse modo, no nível mais profundo, esta “refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo” (KOTTER e HESKETT, 1994, p.04). E no nível mais visível de observação da cultura organizacional, esta “representa os padrões do comportamento ou estilo de uma organização em que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir” (KOTTER e HESKETT, 1994, p.04).

Diferentes autores corroboram a afirmação de que as organizações possuem diferentes culturas, entre eles pode-se destacar Morgan (1996). De acordo com o autor, a cultura hospedeira raramente influencia de maneira uniforme e os indivíduos possuem diferentes personalidades, enquanto compartilham de muitas coisas em comum. O mesmo também se observa nos grupos e nas organizações, os quais possuem sua própria cultura.

Portanto, a cultura, deve ser vista como um fenômeno ativo, vivo, em que as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Desse modo, frequentemente existem nas organizações sistemas de valores diferentes que competem entre si e criam um mosaico de realidades organizacionais ao invés de uma cultura corporativa uniforme. A referida afirmação é corroborada por Pettigrew (1996), quando afirma que as organizações não possuem somente uma única cultura organizacional, mas diversas subculturas, cada qual com seus pressupostos e crenças em comum, assim como diferentes.

Freitas (1991) é enfática ao afirmar ser escassa a existência de autores que admitem a existência da pluralidade cultural dentro da organização, menor ainda é a quantidade daqueles que investem em pesquisa empírica neste campo. Exemplificou pesquisas na área como a de Nystrom e sua equipe, assim como de Maryan S. Schall. Ambas as pesquisas “demonstraram que elementos culturais – crenças e regras de comunicação – podem ser manifestados diferentemente entre grupos ao longo da organização” (FREITAS, 1991, p.75-76).

Relativo à importância da pluralidade cultural, Moran, Harris e Stripp (1996, p.48) salientam que:

a rigidez cultural demonstrada pelas organizações japonesas tem aberto novas oportunidades para as organizações de nações culturalmente diversificadas, como os Estados Unidos e a nova Comunidade Européia. O multiculturalismo se tornou uma fonte de vantagem competitiva. Combinações de diferentes traços culturais podem resultar em inovações, flexibilidade e velocidade necessárias para o sucesso no mundo moderno. Se adequadamente direcionado, o multiculturalismo representa o recurso mais valioso de uma organização global (MORAN; HARRIS e STRIPP, 1996, p.48).

De acordo com os autores, em todas as culturas organizacionais pode-se observar pontos fortes e pontos fracos culturais. Estrategicamente, as organizações poderiam direcionar seu planejamento com a finalidade de minimizar sua fragilidade cultural. Demonstra-se nos estudos de cultura organizacional, que grupos culturais que se destacam como sendo homogêneos podem também agir com uniformidade e dedicação, tal qual observado nas grandes corporações do Japão, superando inclusive o ritmo dos concorrentes mais heterogêneos (MORAN; HARRIS e STRIPP, 1996). A homogeneidade, por sua vez, pode promover rigidez na organização e diminuir neste sentido seu potencial de flexibilidade cultural – atributo necessário aos tempos de mudanças rápidas. “A globalização requer a inclusão de todos os grupos culturais no contexto organizacional” (MORAN; HARRIS e STRIPP, 1996, p.47).

Conforme Volberda (1998) existem determinados aspectos que tendem a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização. Entre os quais distingue quatro dimensões que refletem o determinado fato: formação de identidade, liderança, regras não escritas e orientação externa.

Em relação à formação de identidade, de acordo com Machado Da Silva e Nogueira (2000) a cultura dá existência a uma identidade, que seria uma marca que se reconhece tanto pelos que dela participam tanto pelos que interagem com ela. Em outras palavras, a identidade seria uma visão de mundo, uma maneira de realizar as coisas, assim como de interagir e de ser.

Existem, segundo Versiani (1995, p.14), “raras referências sobre o tema ‘identidade’ na teoria organizacional”. Uma das conceituações existentes sobre identidade pode advir de Weigert e Teitge, os quais a caracterizam como “rótulos, nomes e categorias através das quais as pessoas se reconhecem e reconhecem aos outros” (apud VERSIANI, 1995, p.14). Além disso, a identidade que pode “ser concebidas como um processo de construção social” conforme Berger, Goffman e Chanlat (apud VERSIANI, 1995, p.12). Ou mesmo, seria construída durante o processo de construção de respostas, a: ‘quem sou eu, ele e nós’, manifestando-se em acordo com determinadas expectativas. Estas expectativas se desenvolvem, em cada indivíduo, a partir das aparências e atitudes daqueles que se relacionam com o mesmo. Assim, a identidade se estrutura através dos papéis sociais que cada indivíduo possui ao longo de suas interações sociais e que refletem as regras sociais do mundo ao qual pertencem.

Por sua vez, a partir do momento em que os indivíduos são capazes de edificar grupos concebendo seus papéis de modo integrado ao grupo, irá se constituir a identidade coletiva.

Versiani (1995, p.13) complementa o exposto relatando que “a formação de grupos é um processo de influência social que conduz os indivíduos a internalizarem certas normas, e desse modo, definirem sua localização social em termos de afiliação coletiva”.

Portanto, avaliando a cultura organizacional como “(...) o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens na organização”, de natureza grupal, “resultante e característico de uma coletividade”, este “engloba tanto os fatores materiais, como abstratos resultantes do convívio humano institucional” (SOUZA, 1978, p.74).

E considerando que o indivíduo situa-se em um determinado ambiente físico e social, deste ambiente receberá a todo instante mensagens, assimilando-as “em uma percepção valorizada para integrá-las em seguida em sua memória, onde constituem o mobiliário de seu cérebro a cada instante” (MOLES, 1974, p.30).

Para Volberda (1998), a identidade organizacional, manifestada nos valores e nas práticas culturais, é comumente compartilhada entre os seus membros, assim como é o entendimento que estes possuem a respeito da organização onde estão inseridos.

Portanto, o conceito de identidade organizacional pode ser desenvolvido levando em consideração as práticas culturais e os valores, sendo que estes são as práticas mais profundas de formação de identidade, enquanto que aqueles seriam uma expressão mais superficial, na qual apresentam-se os símbolos, os heróis e os rituais (VOLBERDA, 1998). Neste contexto, no nível mais superficial das ‘expressões’ que constituem a identidade organizacional, Volberda (1998) menciona:

- a) símbolos – palavras, gestos, quadros ou objetos que possuam significado particular para a cultura;
- b) heróis – pessoas vivas ou não, imaginárias ou reais, que possuam características valorizadas na cultura e que servem como modelo de comportamento;
- c) rituais e cerimoniais – são atividades sociais essenciais para a cultura, mas que são tecnicamente supérfluos.

Contrapondo-se às práticas culturais, no nível mais profundo da formação da identidade, o autor segue com os valores centrais da identidade organizacional, representados por:

- a) missão organizacional – fundamenta-se em determinadas idéias que prevalecem na organização as quais os membros compreendem e se identificam com as mesmas; além do que identificam a relação que a organização possui com seu extenso ambiente;

b) estórias, lendas e anedotas – realçam, expressam, e codificam valores.

A identidade organizacional pode favorecer ou dificultar a sua capacidade de flexibilidade. Para isso, devem ser analisadas as dimensões: a 'comunalidade' da identidade, o escopo, e o grau de homogeneidade.

A 'comunalidade' da identidade seria a extensão em que a identidade é compartilhada pelos membros da organização, ou de outro modo, o quanto a identidade é comum entre os indivíduos. Em uma organização com uma identidade forte, pode-se encontrar um conjunto coerente de crenças, valores altamente compartilhados, uma linguagem comum, além de um sentimento de concordância sobre coisas que são apropriadas ao comportamento. Neste caso a cultura é um mecanismo integrativo que não permite muito espaço a interpretações desviantes. Todavia, uma organização que apresente uma identidade mais frouxa, há uma coleção de valores e práticas culturais, das quais algumas podem ser contraditórias. Isto faz com que alguns valores possam ser inconsistentes com as práticas culturais, e mesmo pode não haver uma linguagem em comum, tendo em vista que as mesmas palavras levam significados contrastantes em diferentes contextos.

Organizações com uma identidade forte costumam ser analisadas do ponto de vista de que possuam uma melhor performance que as organizações com uma identidade mais frouxa. Entretanto, observa-se que organizações com identidade forte e disfuncional, apresentam baixo desempenho. Exemplo típico são as organizações xenófobas que podem freqüentemente desencorajar o pensamento independente e propostas alternativas originais, ocasionando perdas ao seu potencial de flexibilidade.

Por fim, de acordo com Volberda (1998), as organizações com culturas conservadoras tendem em empenhar práticas de discriminação e com freqüência demonstram uma potencialidade decisiva para a deficiência do potencial de flexibilidade.

A categoria escopo, dimensão que faz parte do estudo da identidade organizacional, representa a extensão de valores e crenças distintos, presentes na identidade organizacional. É claramente identificável na missão organizacional e em seus objetivos. Estes podem, ou não, incentivar as pessoas a desenvolver uma identidade favorável à organização, a fim de que participem de desafios. Nas organizações com que apresentam uma identidade mais restrita, a variedade de valores e crenças torna-se mais limitada, podendo obstruir iniciativas valiosas de

estratégias, enquanto em uma organização com identidade mais tolerante, encontra-se uma variedade de valores e crenças, facilitando o alto potencial de flexibilidade.

Por fim, a homogeneidade é considerada em geral, uma subdimensão que tende a tornar uniforme as interpretações dos funcionários da organização que atuam. Entretanto, admite-se que possa haver maior liberdade de planejamento diante da existência da heterogeneidade cultural na organização, situação mais complexa e fértil para uma flexibilidade cultural. Pois, quanto mais os esquemas de interpretações se tornarem semelhantes, menor tende a se tornar o potencial de flexibilidade e de inovação – apesar da homogeneidade ser necessária para a preservação da organização.

A cultura monolítica possui uma propensão a ser menos favorável à flexibilidade e inovação devido ao fato de limitar outras fontes de mudança e criatividade, além das já estabelecidas. Desse modo, sua existência preconiza a rigidez, impedindo o aprendizado, pois depende da limitação do conhecimento para que possam vir a reforçar o estabelecimento da missão. Sob este ângulo, a diversidade cultural, a existência de subculturas tende a estimular o potencial de flexibilidade organizacional.

Pode-se pensar que uma identidade forte é sempre homogênea e uma identidade mais frouxa é heterogênea. Desse modo, a comunalidade e a homogeneidade poderiam ser reduzidas a uma só categoria. Todavia, uma identidade cultura organizacional heterogênea pode se constituir de várias subculturas, as quais compartilham ou não elementos centrais unificadores da cultura dominante. Neste caso, as subculturas têm a faculdade de tanto influenciar a cultura dominante quanto de servir como um entrave para a mesma.

Uma organização que apresenta uma conexão frouxa entre as subculturas em relação à cultura dominante diz-se apresentar uma cultura frouxa e heterogênea, além de um 'ilimitado' potencial para flexibilidade. Todavia, estas características podem vir a transformar facilmente o ambiente organizacional em um estado caótico, devido ao fato da não preservação do âmago cultural (VOLBERDA, 1998).

As organizações necessitam não só de um sistema de crenças e valores na qual os participantes possam se identificar fortemente (identidade forte), mas também de um certo nível de 'tensão criativa' que mantém um grau de sensibilidade às mudanças ambientais, assim como de motivação para mudar (identidade heterogênea). Organizações com uma quantidade alta de

crenças gerais, conjuntamente a uma heterogeneidade de crenças, são tidas como ideais ao desenvolvimento do potencial de flexibilidade, porém sem destruir sua identidade.

De acordo com Volberda (1998) outro aspecto que tende a bloquear ou facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade cultural da organização diz respeito à categoria liderança.

Embora haja um grande número de conceituações acerca de liderança, Bowditch e Buono (1997, p.118) consideram-na como “um processo de influência, geralmente de uma pessoa através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. De todo modo, a liderança está relacionada ao vínculo inter-pessoal diante de uma distribuição desigual de poder e influência legalizada por uma base contratual ou de consenso.

Volberda (1998) acrescenta que a liderança é crucial para a criação da cultura ou de um conjunto de idéias que venham a promover o potencial de flexibilidade organizacional. Neste contexto, líderes podem ser tanto os criadores quanto os transmissores da cultura pois, como os fundadores, os líderes trazem consigo um conjunto de assunções, valores, perspectivas e artefatos para a organização, as quais tornam-se impostas aos empregados.

Volberda (1998) caracteriza como principal função da liderança a administração dos significados na organização, ou seja, a liderança institucional. O líder institucional, de acordo com o autor, também pode ser identificado na literatura pelos termos de líder carismático, de herói, o qual promove e protege os valores da organização. Pode-se portanto questionar a respeito da perda do potencial de flexibilidade perante a liderança institucional, mas a liderança institucional se faz necessária para o desenvolvimento da flexibilidade, particularmente em situações onde a organização é forçada a considerar novos meios de pensar ou mesmo se é aberta para tal direção.

Para que se possa desenvolver uma liderança que favoreça uma cultura que dê suporte à flexibilidade algumas áreas devem ser analisadas, como o estilo de liderança, o modo de planejamento e a atitude gerencial. Estas subdimensões culturais do líder irão influenciar portanto o potencial de flexibilidade cultural da organização (VOLBERDA, 1998).

Relativo ao estilo de liderança, este frequentemente consiste na combinação de comportamentos firmes e de colaboração. O comportamento firme identifica-se pela ênfase na performance nas tarefas, na comunicação em uma direção e no controle; também se denomina de comportamento orientado à tarefa. Todavia, o comportamento de colaboração, também

denominado de comportamento orientado à relação, caracteriza-se pela ênfase na relação mútua, na comunicação em duas vias e no envolvimento dos empregados nas decisões.

Neste contexto, conforme Volberda (1998), distinguem-se quatro estilos de liderança, como o 'instrutivo' – que apresenta pouca direção e colaboração, além de especificar lentamente as tarefas a serem realizadas e de controlar sua performance; o 'consultativo' – que apresenta muita direção e colaboração através de perguntas aos empregados que possam contribuir nas decisões; o 'participativo' – com pouca direção e muita colaboração, unindo as decisões dos empregados com as decisões da chefia, além de oferecer suporte para realização das tarefas; e o 'delegativo' – que apresenta pouca direção e colaboração, pois as decisões de tarefas e de responsabilidades ficam ao encargo dos empregados.

O líder instrutivo apresenta características que tendem a limitar o potencial de flexibilidade organizacional, orientando os colaboradores a uma cultura enfadonha através da obediência à tarefa e da coibição de iniciativas e de divergências. Por sua vez, o estilo de liderança delegativo tende a facilitar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade organizacional, pois conduz a uma cultura voltada para a criatividade, para a inovação e para o experienciar. Porém, este estilo de liderança requer um grande grau de motivação e de capacidade dos empregados, caso contrário poderia levar a organização ao caos.

Não existe, a priori, um estilo de liderança 'correto', tudo dependerá do tipo de tarefa a ser desenvolvida, se rotineira ou de improvisação, além da capacidade e motivação dos empregados. Portanto, o líder deve apresentar uma capacidade de habilidade nos vários estilos de liderança.

A abordagem de planejamento, a segunda categoria cultural da liderança a ser analisada, refere-se à extensão em que cada líder imagina que o planejamento pode ser desenvolvido, fato influenciador do potencial de flexibilidade.

O planejamento pode ser tratado de três formas diversas, conforme Volberda (1998): '*blueprint*', '*mixed-scanning*', e '*muddling through*'. O '*blueprint*' seria o planejamento do projeto, que estabelece metas estáveis e desenvolve planos integrados ou projetos para o atingimento destas metas traçadas, a fim de reduzir as incertezas do ambiente a um nível aceitável. Todavia, as opções que não foram aceitas são descartadas, podendo levar o planejamento a uma inflexibilidade e complexidade. Isto se deve a uma obsessão pelo

quantitativo e com o custo dos elementos, a preconceitos advindos da própria filosofia e a uma não aceitação de erros e da possibilidade de experimentação.

O *'muddling through'* enfatiza a natureza interativa do planejamento e leva em conta os resultados obtidos para basear o futuro planejamento. Portanto, todas as opções são consideradas potenciais ao planejamento, elevando o potencial de flexibilidade. Este método entretanto, pode gerar conseqüências graves, como dificuldades organizacionais e mesmo desastres.

Um método considerado meio termo entre o *'blueprint'* e o *'muddling through'* seria o *'mixed-scanning'* que como o nome indica seria o cruzamento ou a decomposição dos planejamentos. Neste caso, os líderes desenvolvem sua visão para tomada de decisões e procedem ao seu planejamento passo a passo, em curtos períodos de tempo, incrementando suas decisões. Seria portanto um *'muddling through'* com uma visão global.

Para entender qual a abordagem de planejamento mais apropriado deve-se ter clareza do tipo de flexibilidade que se requer dentro das organizações, assim como compreender os indicadores do potencial de flexibilidade organizacional destes casos.

Sendo assim, quanto mais a organização estiver envolvida em um ambiente de incerteza, mais necessitará de espaço para flexibilidade como complemento ao planejamento. De outro modo, quando apenas a flexibilidade operacional é demandada, o nível de incerteza é razoavelmente mais baixo, pois os sinais advindos do ambiente tendem a ser mais claros e diretos, fazendo que um método de planejamento de um projeto seja suficiente. Todavia, quando o nível de incerteza ambiental apresenta-se alto, com sinais ambivalentes, o modo dominante de estratégia organizacional torna-se o estilo flexível.

Por fim, a atitude gerencial dos líderes consiste em outra categoria cultural importante de ser analisada em relação ao potencial de flexibilidade organizacional. Neste aspecto, o que se analisa é a extensão na qual os líderes consideram a gerência em termos de rotinização e heurística até a improvisação.

No caso da liderança aplicar o gerenciamento em termos de rotina de trabalho, as atenções ficam voltadas para as especificações dos procedimentos e atividades, resultando em uma limitação do potencial de flexibilidade. Afinal, as rotinas podem ser desvantajosas e senão uma barreira para a criatividade, pois alguns problemas requerem uma atitude gerencial direcionada a novos valores e normas ou improvisação (VOLBERDA, 1998).

A atitude gerencial heurística tende a reconhecer que não é possível especificar todas as coisas de modo complexo, mas que algumas prioridades podem servir de base como uma ferramenta. As regras são adequadas a toda gama de problemas.

Enfim, de acordo com Volberda (1998), a atitude gerencial heurística pode não ser suficiente em virtude de problemas com a flexibilidade estratégica, que são por definição não estruturados ou não rotineiros. Usualmente, o futuro não é uma extensão do passado, mas pode mostrar uma inclinação a quebras e descontinuidades e a extrapolação para outra ferramenta gerencial convencional não é útil neste contexto. Portanto, as rotinas podem demonstrar ser uma desvantagem, como pelo fato de criar barreiras à criatividade. Neste caso, os problemas requerem uma atitude gerencial direcionada a novos valores e normas ou improvisação que tendem a aumentar o potencial de flexibilidade.

Assim, o estilo de liderança, conclui Volberda (1998), quando se apresenta diretivo e numa proposta de planejamento '*blueprint*' acrescentado de uma atitude gerencial rotineira, faz com que o potencial de flexibilidade se torne mais restrito e a cultura mais conservadora. Mas um estilo de liderança delegativo aliado a um planejamento '*muddling through*' e um gerenciamento de atitude favorável à improvisação, tende a intensificar o potencial de flexibilidade resultando em uma cultura voltada para a inovação.

A terceira categoria cultural, mencionada por Volberda (1998), que influencia o potencial de flexibilidade cultural da organização refere-se às regras não escritas, as quais têm a função de orientar os empregados no que podem ou não fazer, em situações que geralmente não foram antecipadas. Porém, muitas vezes estas regras podem ser inapropriadas às coisas que não são convenientes às necessidades estratégicas de uma organização, impedindo interações significativas e reduzindo o potencial de flexibilidade.

Tanto o conteúdo quanto o volume de regras não escritas são moldados entre os membros da organização pela disciplina dominante, ocorrida durante o processo de socialização, nas atitudes formais versus reais dos membros organizacionais e na tolerância à ambigüidade.

De acordo com Volberda (1998), a disciplina dominante descreve a extensão em que as regras não escritas, dentro da organização, estão dominadas pelos valores e práticas de uma certa disciplina ou profissão, como a de advogados, engenheiros e cientistas. Todavia, os valores dos trabalhadores advindos anterior a sua socialização secundária, na organização, também têm um

forte efeito nos valores da organização, como por exemplo, valores desenvolvidos na escola, na universidade e outros.

A socialização secundária é a interiorização de "submundos" institucionais ou baseados em instituições. A extensão e caráter destes são, portanto, determinados pela complexidade da divisão do trabalho e a concomitante distribuição social do conhecimento. (...) Os "submundos" interiorizados (nessa socialização) são geralmente realidades parciais, em contraste com o mundo básico adquirido na socialização primária (BERGER e LUCKMANN, 1985, p.184-185).

As regras desenvolvidas no decorrer do processo de socialização e de trabalho podem ser rígidas, paralisantes, limitadas no alcance e obstrui o desenvolvimento de novos valores e normas. Porém, o que as tornam mais ameaçadoras é o fato de poderem penetrar sutilmente nos valores individuais, através de encontros, cursos e eventos sociais dirigidos pela organização, reforçando negativamente o potencial de flexibilidade desta.

Portanto, a socialização é o meio através do qual as regras não escritas são transmitidas. Esta categoria descreve a extensão na qual as regras não escritas são explicadas e mantidas pela organização. Por sua vez, existem alguns meios pelos quais as regras não escritas são incorporadas pelos trabalhadores, como através da doutrinação dos recém chegados (ritos de inicialização, por exemplo), no sistema de plano de cargos e salários, nos critérios de seleção de pessoal, nos programas de treinamento e outros.

Para Volberda (1998), o mais alto grau de socialização resulta em uma vasta cultura que possui muitas regras não escritas, restringindo o potencial de flexibilidade. Em contraposto, o mais baixo grau de socialização apresenta um espaço maior para mudanças e realça o potencial de flexibilidade.

Além da disciplina dominante e da socialização, encontra-se como categoria ao estudo das regras não escritas a atitude formal versus real dos membros organizacionais, que reflete a extensão da diferença entre os valores da organização formal e real (VOLBERDA, 1998). Esta categoria propicia a compreensão das atitudes dos membros tendo em vista os procedimentos e as regras formais. Existem quatro possibilidades dentro desta categoria: a) a organização real faz parte da organização formal – o que leva as regras não escritas serem tão restritivas e limitantes quanto as formais; b) a organização formal é uma parte da organização real - regras não escritas são desenvolvidas para ações apropriadas em face às contingências inespecíficas, pois as regras formais não podem especificar toda a contingência; c) há uma sobreposição da organização

formal e real - algumas regras formais são confirmadas pelas regras não escritas e outras são declaradas somente no papel. Há regras não escritas que se desviam das regras formais; d) organização formal e real não sobrepostas - todas as regras formais entram em conflito com as regras reais, as regras não escritas são totalmente diferentes das regras formais.

O que se pode notar é que a tentativa deliberada das organizações em diminuir a lacuna entre as regras reais e as formais, a partir da pressão destas, tende a limitar o potencial de flexibilidade na organização, tornando esta lacuna com características mais de um modelo inequívoco com maior espaço entre a atitude real e formal e um maior potencial de flexibilidade organizacional.

Finalmente, a tolerância à ambigüidade dos membros organizacionais descreve a extensão na qual as regras não escritas facilitam as possibilidades de ação, diante das mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

A baixa tolerância à ambigüidade pode ser adequada em um ambiente previsível e contínuo, quando se refere à flexibilidade operacional, pois há informações bem definidas, estáveis e sem mudanças de regras nas situações de trabalho. Porém, em flexibilidade estratégica pode haver uma necessidade maior de tolerância à ambigüidade, tendo em vista a necessidade da organização em interpretar sinais não familiares em ambientes turbulentos. Um meio de identificar o potencial de flexibilidade desta categoria pode ser através da observação do nível das idéias novas ou de opiniões diferentes, do nível de comportamentos desviantes e do nível da relação entre os colegas de trabalho.

Desse modo, conclui Volberda (1998), que uma forte disciplina dominante, um forte processo de socialização, inequívocas atitudes entre o formal e o informal e uma baixa tolerância à ambigüidade contribuem para minimizar o potencial de flexibilidade das regras não escritas.

A última categoria ao estudo do potencial de flexibilidade cultural refere-se à orientação externa, que reflete as crenças dos funcionários sobre o relacionamento da organização com o ambiente no qual está inserida, e apresenta três pontos de análise: foco, abertura e atitude de planejamento (VOLBERDA, 1998).

O foco descreveria o compartilhamento de idéias entre os membros da organização a respeito do planejamento a curto, médio ou longo prazo. A exemplo de planejamento em curto prazo, o potencial de flexibilidade tende a ser mais limitado devido ao desenvolvimento em curto prazo e na necessidade de *feedbacks* imediatos. Por sua vez, o foco no longo prazo explora um

pouco mais os sinais não imediatos, os sinais indiretos, entretanto de modo ainda fraco. Por fim, o foco no médio prazo parece ser mais apropriado para a flexibilidade operacional, embora a flexibilidade estratégica esteja mais relacionada ao foco em longo prazo.

A abertura, como outro ponto de análise à orientação externa, dimensiona a extensão de aberta à fechada, na qual os membros da organização consideram sua organização como sensível ao desenvolvimento externo. A organização fechada é considerada insensível ao desenvolvimento do mercado e tantas outras mudanças que ocorrem em seu meio; por exemplo, os monastérios. O seu objetivo está na busca de objetivos nitidamente específicos, assim sendo seu trabalho, em relação ao mundo externo, é envolto na implementação de regras não violáveis, e os sinais ameaçadores são ignorados.

Já a organização de orientação aberta tende a ser muito sensível ao desenvolvimento externo, adaptando-se constantemente a fins de sobrevivência. Desse modo, a pouca resistência aos sinais advindos do ambiente, e todos são levados a interagir com clientes, resultando em novas adaptações. Portanto, o potencial de flexibilidade tende a ser grande, podendo adequar-se, inclusive, ao desenvolvimento da flexibilidade estratégica.

A atitude de planejamento, relacionada à orientação externa da organização, descreve as crenças dos membros sobre a extensão em que a organização pode controlar seu ambiente ou que é sujeita de suas forças. A organização pode apresentar características de reatividade, procurando preservar seus empreendimentos já realizados, e baseia sua visão externa no passado. Pode ainda apresentar características de inatividade, quando a visão externa tende a fixar-se no presente, e o ambiente é tido como não controlável, o que levaria a organização a uma atitude de passividade e de falta de planejamento. A proatividade é outra tendência a ser desenvolvida pelas organizações. E será através do planejamento que a organização fundamentará suas ações em extrapolações das tendências, e na antecipação de um futuro provável. A organização pode distinguir-se também pela interatividade, e neste caso, o planejamento é considerado como uma continuação da atividade direta através da criação de um futuro ideal, sem levar em conta o passado. Portanto, a orientação externa apóia-se no futuro desejado (VOLBERDA, 1998).

Neste sentido, pode-se observar que tanto as atitudes de planejamento reativo quanto inativo são impróprias para qualquer potencial de flexibilidade apesar da proatividade já estabelecer um mínimo de potencial de flexibilidade, visto que as organizações procuram se adaptar a um futuro provável. Não obstante, caso este futuro se apresente diferente do que foi

predito o potencial de flexibilidade tende a ser diminuído em sua ação, na movimentação e na adaptação. Em vista disso, apresenta-se o planejamento interativo como opção mais concreta ao potencial de flexibilidade, pois como os projetos organizacionais são baseados na visão de longo prazo e na idealização de um quadro futuro, esta procura reagir ao ambiente o tanto quanto possível. Ou seja, planejamento interativo encoraja a organização não apenas a se adaptar, como o que ocorre com a organização que possui atitude proativa, mas também controla seu ambiente a fim de atingir sua finalidade.

Portanto, o foco no curto prazo, uma orientação externa fechada, e uma atitude de planejamento reativa inibem o potencial de flexibilidade, por outro lado, o foco no longo prazo, orientação externa aberta, e uma atitude de planejamento interativa facilitam o potencial de flexibilidade.

Diante do referencial teórico desenvolvido, e considerando que a organização está inserida em um contexto hipercompetitivo, observa-se que as organizações mais flexíveis parecem possuir melhores resultados neste tipo de ambiente, reagindo através de respostas mais rápidas e diferenciadas. Isto, pois, devido ao fato de um ambiente hipercompetitivo requerer aumento do potencial de flexibilidade organizacional, evidenciado tanto pela estrutura quanto pela cultura organizacional. Em relação à cultura organizacional, determinadas características, como a formação de identidade, a liderança, as regras não escritas e a orientação externa podem vir a bloquear ou mesmo servir como estímulo ao seu potencial de flexibilidade.

Por fim, estas foram as dimensões culturais da organização que fazem parte do estudo desenvolvido por Volberda (1998), e que servirão de apoio teórico para a pesquisa em questão. Cabe ressaltar novamente, que esta empregará o estudo sobre o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional como categoria a ser analisada em conjunto com o potencial de flexibilidade da cultura organizacional para análise da flexibilidade da TCM Informática Ltda.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As teorias existentes a respeito dos caminhos para se conhecer a realidade são inúmeras, cada qual desenvolvida dentro de um contexto sócio-cultural, onde o pesquisador estará sujeito aos seus valores internos para escolher o método de investigação científica. Porém, de acordo com Castro (1978, p.33), a metodologia é “um ponto de encontro e de convergência entre pesquisadores e filósofos” que tem como um dos objetivos especular a respeito dos problemas práticos, e neste sentido ajudar na compreensão do processo de pesquisa. Sendo assim, a metodologia pode ser caracterizada pelo “conjunto de regras de como proceder no curso da investigação” (CASTRO, 1978, p.35), que neste caso específico relaciona-se com a pesquisa: “A Relação do Potencial de Flexibilidade Estrutural e Cultural na TCM Informática Ltda”.

Portanto, a metodologia preocupa-se em “criar condições satisfatórias para uma combinação de técnicas apropriadas aos objetivos da pesquisa”, além de nortear o pesquisador na estrutura da pesquisa (THIOLLENT, 1994, p.27). Para tanto, fez-se necessário, neste trabalho, explicitar determinadas definições que fazem parte do estudo, assim como definir a operacionalização do mesmo.

3.1 Pressuposto de pesquisa

Conforme o desenvolvimento teórico-empírico apresentado, teve-se como pressuposto de trabalho o fato da cultura e da estrutura organizacional se relacionarem, sendo que sua congruência ou incongruência pode facilitar ou dificultar o potencial de flexibilidade organizacional.

3.2 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas em estudo

De acordo com Kerlinger (1980), existem dois tipos de definições, a constitutiva e a operacional. A definição constitutiva refere-se à significação das palavras utilizando outras palavras, ou seja “são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo,

inclusive pelos cientistas” (KERLINGER, 1980, p.46). Para Richardson (1989, p.25) a definição operacional consiste na explicitação que se volta “diretamente para aspectos do objeto, possibilitando dessa forma a observação e/ou a mensuração” das categorias envolvidas no fenômeno. Assim, “atribui significado a um construto ou variável especificando as atividades ou ‘operações’ necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1980, p.46).

Portanto, com a finalidade de identificar as dimensões de análise da pesquisa, assim como a forma que seria constituída a mesma, as seguintes definições constitutivas e operacionais foram abordadas no trabalho:

Flexibilidade organizacional – segundo Volberda (1998, p.361), a flexibilidade organizacional refere-se ao “grau na qual uma organização tem uma variedade de capacidades administrativas e a velocidade pela qual elas podem ser ativadas, para aumentar a capacidade de controle administrativo e para aperfeiçoar a controlabilidade da organização”.

Estrutura organizacional – “geralmente se refere à relação mais ou menos fixa e formal de papéis e tarefas a serem executadas para a consecução de objetivos organizacionais, ao agrupamento dessas atividades, à delegação de autoridade e aos fluxos de informação no sentido vertical e horizontal da organização” (STEINER e MINER, 1981, p.253), ou simplesmente “as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre as pessoas” (BLAU apud HALL, 1984, p.37).

Esta categoria de análise será operacionalizada pela identificação, na organização TCM Informática Ltda, dos seguintes aspectos desenvolvidos por Volberda (1998): a) forma organizacional, como os meios de agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização; b) sistema de planejamento e controle, integrando a especialização, a regulação do comportamento, a regulação de ajustes mútuos e a regulação da tomada de decisão.

Cultura organizacional – a concepção de cultura organizacional leva em consideração as crenças, ou os pressupostos, que são comuns na organização. Além disso, de acordo com Volberda (1998), as bases da conceituação de cultura seriam o conjunto de idéias que são desenvolvidas e mantidas pela identidade organizacional, pelas regras não escritas, pela liderança e pela orientação externa.

Esta categoria de análise será operacionalizada pela identificação, na organização TCM Informática Ltda, dos seguintes aspectos, desenvolvidos por Volberda (1998): a) formação da identidade; b) liderança; c) regras não escritas; d) orientação externa.

Potencial de flexibilidade estrutural – de acordo com Volberda (1998), o potencial de flexibilidade estrutural se refere à capacidade que a organização possui em ter maior ou menor flexibilidade estrutural. Esta, por sua vez, estende-se desde uma estrutura mecanicista a uma estrutura orgânica, que apresenta uma forma organizacional básica, um rudimentar sistema de planejamento e controle e um limitado processo de regulação que tendem a não restringir o potencial de flexibilidade estrutural da organização (VOLBERDA, 1998).

Sua operacionalização foi realizada, na organização TCM Informática Ltda, por meio da identificação das seguintes categorias de análise:

- 1) Forma organizacional básica (funcional, divisional, matriz), a qual inclui:
 - a) os meios de agrupamento: refere-se ao modo como os indivíduos, as unidades estejam agrupadas. Os meios de agrupamentos podem ser do tipo funcional, produto/serviço (de acordo com os *outputs* da organização, ex: unidades semi-autônomas), e mercado alvo.
 - b) os níveis hierárquicos: relativo à quantidade de níveis hierárquicos que a organização apresenta. Os níveis hierárquicos podem ser muitos, ou do tipo alto e pouco ou achatado.
 - c) o grau de funcionalização administrativa: referente à extensão, alta ou baixa, por meio da qual a administração está subdividida em áreas funcionais.
- 2) Sistema de planejamento e controle: regula vários aspectos da estrutura, como a locação de recursos, o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, e o levantamento das informações. Pode ser analisado em termos da regulação das metas e prioridades, dos programas internos de planejamento e do controle e avaliação dos resultados. Sua análise indica uma variação de elaborado a rudimentar.

Foram identificados, também, os processos de regulação que compreendem:

- 1) Regulação da tarefa: relaciona-se com o grau de especialização, de alto a baixo, e de divisão do trabalho, e está determinada pela:
 - a) especialização horizontal: demonstra o grau, de estreito a amplo, da existência de divisão do trabalho em tarefas especializadas para os funcionários executarem.
 - b) especialização vertical: indica a separação, de simples à complexa, entre o desempenho do trabalho e o controle ou a administração, desenvolvidos a partir de regras e procedimentos.
 - c) intercambialidade: pode-se dizer que é a capacidade, alta ou baixa, em transferir os funcionários para outros trabalhos, dentro da organização.

- 2) Regulação do comportamento, que ocorre através da:
 - a) padronização: é o meio, de alto a baixo, pelo qual os comportamentos podem ser prognosticados.
 - b) formalização: os comportamentos podem ter alta ou baixa programação nas determinações e descrições em forma de regras, procedimentos, e instruções em documentos escritos, por exemplo.
 - c) treinamento e educação: o treinamento trata-se da capacitação, é desenvolvida pela própria organização a qual pertence o funcionário. Todavia, a educação é a capacitação de profissionais através de uma outra instituição que não a mesma que o trabalhador atue. Ambas podem ser desenvolvidas de modo baixo e rotineiro, ou profissional, ou baixo e artífice.

- 3) Regulação de ajustes mútuos, que é a maneira como ocorrem as comunicações entre as diversas partes constitutivas da organização diante dos diversos núcleos de autoridade, e está comportada pelos:

- a) dispositivos de contato: as formas pelas quais são realizados os contatos entre indivíduos e unidades, entre as quais pode-se citar o modo alto ou forma de influência, por grupo, ou baixo e de forma natural.
 - b) descentralização horizontal: o grau de autonomia horizontal entre as várias unidades da organização, que pode ser baixo ou fortemente unidos, alto ou frouxamente unidos.
- 4) Regulação da tomada de decisão, que se refere à autonomia das unidades e subordinados em se auto-organizar a partir da delegação de autoridade aos mesmos. Está subdividida em:
- a) delegação: é o grau, de baixo a alto, que o poder de decisão e realização é transferido aos subordinados.
 - b) participação: é o grau, de baixo ou exclusivo, alto ou a participativo, em que existe participação dos funcionários na tomada de decisão.

O estudo do potencial de flexibilidade estrutural está representado no Quadro 02, a seguir.

Quadro 02 – Potencial de flexibilidade da estrutura.

ESTRUTURA	MECANICISTA		ORGANICISTA
Forma organizacional básica	Funcional	Divisional	Matriz
Meios de agrupamento	Funcional	Produto / serviço	Mercado alvo
Níveis hierárquicos	Muitos (alta)		Poucos (achatada)
Funcionalização	Alta		Baixa
Sistema de planejamento e controle	Elaborado		Rudimentar
Processos de regulação	Alto		Baixo
1. Regulação da tarefa	Alta		Baixa
Especialização horizontal	Estreita		Ampla
Especialização vertical	Simplex		Complexa
Intercambialidade	Baixa		Alta
2. Regulação do comportamento			
Padronização	Alta		Baixa
Formalização	Alta		Baixa
Treinamento e educação	Baixo / rotineiro	Profissional	Alto / artifice
3. Regulação de ajustes mútuos			
Dispositivos de contato	Alto / forma de influência	Grupo	Baixo / forma natural
Descentralização horizontal	Baixa / fortemente unidos		Alta / frouxamente unidos
4. Regulação da tomada de decisão			
Delegação	Baixa		Alta
Participação	Baixa / exclusiva		Alta / participativa

Fonte: Volberda (1998).

Potencial de flexibilidade cultural - de acordo com Volberda (1998), o potencial de flexibilidade cultural se refere à capacidade que a organização possui em ter maior ou menor flexibilidade cultural. A flexibilidade cultural, por sua vez, tende a ir de conservadora, identificando baixo potencial de flexibilidade cultural, à inovadora, demonstrando alto potencial de flexibilidade cultural.

A pesquisa a ser desenvolvida, na organização TCM Informática Ltda, a respeito do potencial de flexibilidade cultural será baseada nas seguintes categorias de análise a seguir, conforme Volberda (1998):

- 1) Formação da identidade – é desenvolvida a partir do entendimento que os membros possuem a respeito do que a organização é e do como esta pode ser operada. Por sua vez, a identidade organizacional é manifestada nos valores e nas práticas culturais, e pode ser analisada a partir de três subdimensões:

- a) comunalidade: é a extensão, de forte a fraca, em que a identidade é única e compartilhada pelos membros em uma dada organização.
 - b) escopo: é a extensão, de estreita a ampla, na qual a organização apresenta uma rica variedade de valores e crenças.
 - c) homogeneidade: representa a uniformidade dos esquemas de interpretações, de homogêneas a heterogêneas, dos funcionários da organização.
- 2) Liderança – seria a capacidade, geralmente de um indivíduo, de influenciar os membros da organização, ou de um grupo, para o estabelecimento e atingimento de determinadas metas, conforme Bowditch e Buono (1997).
- a) estilo de liderança: o modo como o líder se posiciona em relação aos membros da organização para o desenvolvimento das metas. O líder pode ser do tipo instrutivo, consultativo, participativo ou delegativo.
 - b) abordagem de planejamento: descreve a extensão que cada líder imagina até que ponto o planejamento pode ser desenvolvido na organização. A abordagem de planejamento pode ser de três estilos: *blueprint*, *mixed-scanning*, *muddling through*.
 - c) atitude gerencial: descreve a extensão em que os líderes consideram a gerência em termos de rotinização, heurística ou improvisação.
- 3) Regras não-escritas – são regras organizacionais que são compreendidas pelos funcionários que dizem a estes o que devem fazer diante de uma vasta gama de situações.
- a) disciplina dominante: descreve a extensão, de forte a fraca, em que as regras não escritas dentro da organização estão dominadas pelos valores e práticas de uma certa disciplina ou profissão.
 - b) socialização: descreve a extensão, de forte a fraca, em que as regras não escritas são inteiramente explicadas e mantidas pela organização.

- c) atitude entre formal e real: reflete a extensão, de inequívoca a equívoca, entre a diferença de valores dos membros da organização formal e informal.
 - d) tolerância à ambigüidade: descreve a extensão, de baixa a alta, em que as regras não escritas facilitam certas oportunidades de manobra.
- 4) Orientação externa – reflete as crenças que os funcionários possuem sobre o relacionamento da organização com o seu ambiente.
- a) foco: descreve o compartilhamento de idéias entre os membros da organização sobre o planejamento a curto, médio ou longo prazo.
 - b) abertura: descreve a extensão, de estreita a aberta, na qual os membros da organização consideram que esta é sensível ao desenvolvimento externo.
 - c) atitude de planejamento: descreve as crenças dos membros sobre a extensão em que a organização pode controlar seu ambiente ou que é sujeita de suas forças. Neste sentido, a atitude de planejamento pode ser: reativa, inativa, proativa ou interativa.

O estudo do potencial de flexibilidade cultural está representado no Quadro 03, a seguir.

Quadro 03 – Potencial de flexibilidade da cultura.

CULTURA ORGANIZACIONAL	CONSERVADORA		INOVADORA
Formação da identidade			
Comunalidade	Forte		Fraca
Escopo	Estreito		Amplio
Homogeneidade	Homogênea		Heterogênea
Liderança			
Estilo de liderança	Instrutivo	Consultativo / Participativo	Delegativo
Modo de planejamento	<i>Blueprint</i>	<i>Mixed-scanning</i>	<i>Muddling through</i>
Atitude gerencial	Rotineira	Heurística	Improvisação
Regras não escritas			
Disciplina dominante	Forte		Fraca
Socialização	Forte		Fraca
Atitude formal versus real	Inequivoca		Equivoca
Tolerância à ambigüidade	Baixa		Alta
Orientação externa			
Foco	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Abertura	Estreita		Aberta
Atitude de planejamento	Reativa	Inativa / Proativa	Interativa

Fonte: Volberda (1998).

3.3 Delineamento de pesquisa

A coleta de dados da pesquisa “A Relação do Potencial de Flexibilidade Estrutural e Cultural na TCM Informática Ltda”, em Florianópolis – SC, foi desenvolvida no período do segundo semestre do ano 2001 na TCM Informática Ltda. Para tanto, o estudo se constituiu de um estudo de caso, de caráter qualitativo e descritivo/interpretativo.

Por estudo de caso entende-se a pesquisa que visa investigar, por meio da coleta e análise de dados, uma ou mais organizações significativas ao estudo em questão; neste caso optou-se por uma única organização.

E, diante da finalidade de se limitar “a uma descrição pura e simples” de cada uma das categorias, “isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais seja examinada” (CASTRO, 1978, p.66) optou-se pela pesquisa descritiva. Esta, por sua vez, de acordo com Vergara (1997), procura apresentar determinadas características do fenômeno em estudo, estabelecendo conclusões entre as categorias e definir sua natureza. Todavia, não tem o dever de justificar os fenômenos que descreve, apesar de servir de base para tal explicação.

Sendo a pesquisa de caráter qualitativo, Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1994, p.128-130) salienta como características os seguintes aspectos:

- 1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- 2º) A pesquisa qualitativa é descritiva;
- 3º) As pesquisas qualitativas estão preocupadas com o processo e não simplesmente com os resultados do produto;
- 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e,
- 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Relativo à análise qualitativa, pode-se dizer que esta abordagem é necessária para que o pesquisador possa compreender, com maior propriedade, o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos que participam do estudo, privilegiando seus aspectos da consciência e os subjetivos.

Sendo assim, conforme Triviños (1994, p.138) o pesquisador qualitativo confere importância significativa para a participação do sujeito e tende a apoiar-se “em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que forneceu as informações”.

3.3.1 População e amostragem de estudo

Considerando que a pesquisa é de caráter qualitativo, destacou-se como população de estudo os funcionários da TCM Informática Ltda, pertencentes ao nível de diretoria, ao nível de gerência e ao nível operacional, porém somente aqueles que apresentavam vínculo empregatício com a organização – excluindo os funcionários cooperados e estagiários, portanto. Para tanto, foram estudadas todas as unidades que pertencem à organização.

A amostragem foi do tipo não-probabilística e desenvolveu-se a partir do conceito de saturação das respostas que são concedidas pelos entrevistados. Neste sentido, a partir do momento que as respostas dos partícipes demonstraram haver uma repetição ou semelhanças mais constantes em seu sentido, concluiu-se o processo de coleta de dados.

Em sua totalidade foram entrevistados dezessete (17) membros da organização, entre os quais estão dois (2) diretores, um (1) gerente e catorze (14) subordinados, envolvendo os cargos de Analista de Sistema, Técnico Operacional de Informática, Designer, Auxiliar Financeiro, Auxiliar de Departamento Pessoal, Auxiliar Administrativo, Secretária, Assessora Comercial. A

organização possuía, no período das entrevistas vinte e dois (22) funcionários, além de quatro (4) estagiários e três (3) cooperados. O perfil geral dos trabalhadores entrevistados foi de sua maioria homens, predominantemente brancos e idade variando de 21 a 40 anos de idade. Houve uma concentração um pouco maior na faixa dos 30-39 anos seguido pela faixa dos 20-29 anos de idade. A formação educacional dos entrevistados apresentou-se variada, porém com predomínio do terceiro grau, seja em curso, concluído ou incompleto. Alguns cursos destacaram-se, como computação, direito, curso técnico em mecânica, *design* de interiores, biblioteconomia, administração, engenharia química, ciências sociais.

3.3.2 Coleta de dados e tipos de dados

Coerente com o fato desta pesquisa ser predominantemente qualitativa, foram utilizadas para a coleta de dados principalmente técnicas como entrevistas semi-estruturadas orientadas por um roteiro de perguntas semi-abertas, realizadas individualmente com os funcionários da organização em estudo, considerando estes como os dados primários do estudo. Conforme Triviños (1994) este instrumento de pesquisa desenvolve-se baseado em determinados questionamentos básicos respaldados por um corpo teórico que oferece um extenso campo de questionamentos.

No início do processo de pesquisa foi feito um primeiro contato, através do telefone, com a organização com a finalidade de obter o consentimento da mesma para a efetivação da pesquisa. O assunto foi primeiramente abordado com um dos funcionários pertencentes ao Núcleo Administrativo Financeiro, o qual acolheu de forma receptiva o projeto. Solicitou, todavia, um prazo de uma semana para que pudesse ser discutido o assunto com o sócio majoritário da organização. Passado este período, a pesquisadora retornou a entrar em contato com o mesmo funcionário, via telefone, momento em que obteve consentimento para realizar a pesquisa e que foi agendado o primeiro contato pessoal.

Na data marcada, a pesquisadora chegou na TCM Informática Ltda e foi recebida pela recepcionista que prontamente telefonou para o funcionário que fez a ligação inicial entre o sócio proprietário e a pesquisadora. Em seguida, a pesquisadora foi encaminhada à sala do sócio proprietário e foi explicada a pesquisa ao mesmo. O sócio proprietário mostrou atitudes acolhedoras e reiterou a disponibilidade da organização para com o trabalho.

Após explicar o que se desejava obter, os objetivos e os procedimentos a serem utilizados, foi realizado um reconhecimento da organização onde a pesquisadora foi apresentada aos funcionários da TCM Informática Ltda e explicado a cada setor o motivo de sua presença. Neste processo o mesmo funcionário do Núcleo Administrativo Financeiro, com quem foi iniciado o contato, foi quem acompanhou a pesquisadora pela organização.

As entrevistas foram realizadas em uma sala a parte da organização, porém no mesmo local onde esta está instalada, ou seja, no Celta (Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas). Os entrevistados eram convocados pelo funcionário integrante do Núcleo Administrativo Financeiro. Este funcionário procurava aquele que estivesse com maior disponibilidade de horário para ser entrevistado e preocupava-se em não prejudicar o desenvolvimento de seu trabalho, assim como o da pesquisadora. No desenvolvimento das entrevistas foram encontrados alguns contratempos. Por exemplo, algumas entrevistas que estavam agendadas com antecedência tiveram que ser remarçadas em virtude de viagens de trabalho do entrevistado, como ocorrido com um dos diretores. Na medida em que isto acontecia procurou-se reorganizar a agenda de entrevistas visando não retardar o processo de coleta de dados.

No início de cada entrevista fazia-se o *rapport* com o entrevistado e explicava-se o objetivo do trabalho. Também era feito um pedido aos entrevistados para se usar o gravador e assinalava-se o caráter sigiloso da pesquisa. A cada final de entrevista foi aberto espaço ao entrevistado para expor idéias que não tivessem sido contempladas durante o processo ou que considerassem importantes ao desenvolvimento do mesmo. Em geral, poucos utilizavam este espaço para complementações em virtude de fazê-las no decorrer da entrevista.

Em relação aos dados secundários, foram realizadas pesquisas documentais em *folders* e na intranet da organização, fonte rica de manifestações sociais, e que muitas vezes são expressas de maneira fragmentada e dispersa. Sua utilização propiciou a coleta de informações referentes ao histórico da organização, a sua missão, seus objetivos, os produtos por ela desenvolvidos, os clientes que possui e outros aspectos relevantes à pesquisa.

Por fim, a observação direta do espaço organizacional fez parte da coleta de dados, com a finalidade de examinar eventos e acontecimentos que viessem corroborar ou refutar determinados dados, ou mesmo que elucidassem certos aspectos de sua análise.

3.3.3 Técnica de análise dos dados

Referente à análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo e a análise documental. A análise de conteúdo se desenvolveu sobre os dados coletados, tanto os dados primários quanto os dados secundários. A análise de conteúdo é particularmente utilizada para estudar material do tipo qualitativo (RICHARDSON, 1989). Trata-se de um conjunto de técnicas para análise das comunicações com a finalidade de obter indicadores “que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (...) dessas mensagens” (RICHARDSON, 1989, p.176).

Os dados coletados foram tratados a partir de sua codificação, que pode ser entendida por “um processo pelo qual os dados em estado bruto são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo” (RICHARDSON, 1989, p.187).

Por sua vez, a análise de documento é caracterizada por uma “série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados” (RICHARDSON, 1989, p.182).

Assim, os dados coletados foram codificados, ou seja, de acordo com Lakatos e Marconi (1991) categorizou-se os dados que se relacionavam através de sua transformação em símbolos. Assim também, foram estabelecidas categorias de análise para as mensagens coletadas de acordo com as dimensões Estrutura e Cultura Organizacional.

3.4 Limitações da pesquisa

Castro (1978) salienta que as pesquisas científicas fornecem elementos para discussão e reduzem a área de incerteza e de desconhecimento, mas sem a permissão da liberdade de movimento para especulações.

Faz-se necessário, em um processo investigativo, compreender o que ocorre com os indivíduos nas situações em que se encontram. E a entrevista é uma das técnicas utilizadas para estreitar o relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado. Todavia, “as técnicas de pesquisa não podem ser utilizadas como receitas ou instrumentos neutros, mas como meios de obtenção de

informação cujas qualidades e limitações devem ser controladas” (RICHARDSON, 1989, p.172). De acordo com o autor, as entrevistas não devem ter um fim em si mesmas, mas são apenas instrumentos de coleta de dados para análise posterior. Assim também outros métodos de pesquisa apresentam qualidades e limitações.

A pesquisa aqui desenvolvida apresentou determinadas limitações, que cabe neste momento ressaltar para que sejam melhor compreendidos e utilizados os resultados obtidos na investigação e análise dos dados coletados.

Pode-se observar duas restrições relevantes ao processo investigativo e de análise dos resultados relacionados ao estudo de caso e à análise de dados do tipo análise de conteúdo, respectivamente.

Em primeiro plano, o método adotado - o estudo de caso - está restrito ao caso em que se estuda, portanto, os seus resultados não podem ser extrapolados a outros ambientes e organizações a não ser em situações semelhantes.

O segundo aspecto salientado, o método de análise dos dados coletados denominado de ‘análise de conteúdo’ apresenta particularidades como a necessidade de conferir veracidade aos dados primários coletados dos funcionários da organização pesquisada. Isto ocorre em virtude de que os indivíduos podem não apresentar todos os fatos pormenorizados com receio de algum tipo de consequência danosa, apesar de ter sido salientado o caráter sigiloso do trabalho. Assim sendo, pode existir, também, uma parcela de subjetividade por parte do pesquisador, e que exerceria influência no modo como este percebe as respostas que lhe chegam.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentar-se-á neste capítulo a análise dos dados coletados na TCM Informática Ltda no período do segundo semestre do ano de 2001. A análise foi baseada nos objetivos propostos pelo trabalho, assim como na fundamentação teórica desenvolvida, nas entrevistas com os funcionários, nos dados coletados em materiais impressos e divulgados pela internet sobre a organização. Com a finalidade de preservar a identidade dos participantes foram alterados os nomes, para algarismos romanos, assim como a ordem das entrevistas. No primeiro tópico será apresentado o histórico da empresa pesquisada, que inclui seus produtos comercializados e os clientes. Os tópicos seguintes contextualizarão a estrutura e a cultura organizacional, contemplando a análise de seus potenciais de flexibilidade.

4.1 Histórico da organização

A TCM Informática Ltda está sediada em Florianópolis, SC, na Rodovia SC 401/ Km 01, em um dos principais pólos de desenvolvimento tecnológico nacional, a Tecnópolis. Suas instalações estão no CELTA (Centro Empresarial de Laboração de Tecnologias Avançadas), um centro empresarial que é resultado da união de diversas instituições que promovem desenvolvimento tecnológico. A sua localização permite o intercâmbio de conhecimento com empresas que também trabalham com tecnologias semelhantes, ampliando ainda mais a gama de soluções desenvolvidas.

O CELTA é um dos centros de referência da Fundação Certi. Esta, por sua vez, é um Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras que desenvolve pesquisa e desenvolvimento tecnológico com foco na inovação em negócios, produtos e serviços para o segmento de tecnologia da informação. Sua sede está localizada em Florianópolis – SC e conta, ainda, com uma Unidade Executiva em Manaus –AM.

O CELTA apresenta como um de seus objetivos a capacitação e a melhoria da competitividade do setor empresarial brasileiro. É um empreendimento de natureza privada, sem fins lucrativos, que procura garantir a sua auto-sustentação operacional através da prestação de serviços. Apresenta como missão, de acordo com documentos da organização, “fornecer soluções

tecnológicas inovadoras e competitivas que contribuam para que seus clientes conquistem qualidade de classe mundial”. Por desempenhar funções que geram benefícios e impactos de caráter público, o CELTA busca continuamente implementar projetos de apoio para garantir o desenvolvimento de suas atividades que envolvem pesquisa e desenvolvimento, investimento em treinamento e avanços na infra-estrutura. Fazem parte de sua administração empresas como: Acate, Ace, Badesc, BRDE, Certi, Fiesc, Funcitec, PMF, Sebrae/SC, Sucesu e UFSC. Atualmente, a Superintendência Geral da Fundação Certi – CELTA está representada por Carlos Alberto Schneider, e a Diretoria Executiva por José Eduardo Azevedo Fiates.

A TCM Informática Ltda foi fundada em 22 de março de 1988, por Paulo Roberto Olsen, na cidade de Joinville. Inicialmente a organização não apresentava uma estrutura formal, como um escritório específico para seu funcionamento. Sua atividade consistia no desenvolvimento de *softwares* para laboratórios clínicos, empresas de advocacia, imobiliárias e outras áreas.

Em 1991 Carlos Roberto Olsen tornou-se sócio de Paulo Roberto Olsen e foi mantido o nome da empresa TCM Informática Ltda, cujas siglas significam Tecnologia, Criatividade e *Marketing*. Após um ano de se ter constituído a sociedade, a TCM Informática Ltda passou a atuar no CELTA.

Todavia, com a finalidade de expandir resultados na área de informática, a TCM Informática Ltda especializou-se em um determinado nicho de mercado, a área da saúde. Este era um mercado de cerca de 14.000 laboratórios que apresentava um campo de trabalho com oportunidades para o crescimento para a TCM Informática Ltda. Neste período, a organização, formada pela sociedade de Paulo Roberto Olsen e Carlos Roberto Olsen, possuía cinco (5) clientes provenientes da época anterior à sociedade. Nesta mesma época, a equipe de trabalho era constituída por seis (6) pessoas, a saber: uma no desenvolvimento, uma no atendimento ao cliente, uma em vendas e três na área administrativa.

Tendo em vista a decisão de constituir a sociedade entre Paulo Olsen e Carlos Olsen, tomou-se empréstimo bancário para promoção das compras dos computadores, para alugar um espaço com a finalidade de estabelecer o escritório e para contratar uma secretária. Neste período, com o apoio de uma agência de *marketing* foi desenvolvida a imagem do produto que comercializavam, incluindo a caixa onde são armazenados os *softwares* e o seu nome; ESMERALDA.

Os sete anos seguintes à instalação da TCM informática Ltda, Paulo Roberto Olsen percorreu estados e cidades brasileiras mantendo contato direto com os clientes, juntamente com a equipe de desenvolvimento do qual teve participação, instalando e aprimorando o produto que a organização comercializava. Todavia, coube a seu sócio, Carlos Olsen, trabalhar com questões mais voltadas a aspectos administrativos da TCM Informática Ltda.

Em 2000 Carlos Olsen afastou-se da organização para poder, por exemplo, executar um curso de MBA, na Espanha. Antes de seu afastamento foi programado um período de seis (6) meses para adaptação de Paulo Olsen às funções e tarefas executadas por Carlos Olsen na área administrativa da organização. A sociedade, que antes estava constituída em 50% para Paulo Olsen e 50% para Carlos Olsen, passou para 99% para Paulo Olsen e 1% para Margit Olsen.

A TCM Informática participa continuamente dos principais eventos que acontecem anualmente na área de Laboratórios Clínicos. Nessas ocasiões, são apresentados os seus produtos ao mercado, e exibidas as novas versões do *software* ESMERALDA. De acordo com a diretoria estes eventos são um ponto de encontro entre clientes, fornecedores e profissionais, uma oportunidade ímpar para discussão de novas soluções e troca de informações, assim como de apresentação de seus produtos. No ano de 2000, por exemplo, a TCM Informática Ltda organizou o *Road Show 2000*, uma rodada de eventos desenvolvidos para a divulgação do sistema sucessor do ESMERALDA, o *software* ESMERALDA VISUAL, baseado totalmente na internet.

Uma das principais diretrizes da TCM Informática Ltda, conforme Paulo Olsen, é a sua política de reinvestimento em pesquisa e desenvolvimento, além do investimento em sua estrutura física e pessoal. Para os novos produtos que estão em fase de desenvolvimento e testes, como o ESMERALDA VISUAL, investiu-se mais de um milhão de reais desde seu início, por volta de 1998/1999. De acordo com o sócio proprietário, esta é uma cifra significativa, pois visa assegurar o desenvolvimento do conceito de *software* baseado na Internet.

4.1.1 Produtos

A TCM Informática Ltda foi responsável por determinadas novidades na rotina de seus clientes, os Laboratórios Clínicos. A partir de levantamento em material publicitário da empresa, citam-se:

- Implantação da tecnologia de código de barras nos procedimentos diários do Laboratório;
- Laudos com resultados e régua de referência coloridos;
- Interfaceamento com equipamentos de automação laboratorial;
- Controle da liberação de resultados;
- Etiquetas para frascos de coleta via impressão térmica;
- Assinatura eletrônica;
- Impressão laser frente e verso do laudo com envelopamento automático;
- Impressão dos últimos resultados do paciente no mapa de trabalho e no laudo;
- Mapa de trabalho colorido por setor e mapa de trabalho tipo grade;
- Priorização na liberação de resultados;
- Funcionamento em ambiente hospitalar;
- Comunicação com postos de coleta;
- Terminal de consulta 24 horas;
- Envio de resultados via modem e internet.

O controle de 'Liberação de Resultados', por exemplo, é uma ferramenta que permite ao profissional responsável pela liberação de resultados acesso a diversas informações (resultados anteriores, dados clínicos, situação do exame, data e hora da coleta, data e hora da entrega e outros) para liberar os resultados a serem enviados via fax, internet, impressos ou consultados através de modem. Os resultados que são do tipo 'dosagens' (Glicose, Colesterol e outros) aparecem em forma de gráficos. Os respectivos valores das dosagens são plotados de acordo com a data e hora da coleta. Já os resultados de exames que não são do tipo 'dosagens' (Antibiograma, Cultura e outros) aparecem em forma de laudo, sendo acessados pela data e hora da coleta, em ordem decrescente. As cores são utilizadas para identificar a prioridade dos exames (Urgente = Vermelho; Entrega Parcial = Amarelo), assim como para ressaltar resultados alterados (Amarelo = Alteração moderada; Vermelho = Alteração crítica).

Os Terminais de Consulta 24 Horas possibilitam aos clientes dos laboratórios o acesso às diversas informações que o sistema disponibiliza, como consultas a procedimentos de atendimento para conveniados, procedimentos de coleta de material, orçamentos, prazos de entrega e até mesmo a impressão de resultados em impressora laser com assinatura eletrônica.

Através da tecnologia de código de barras, o cliente do laboratório pode acessar rapidamente as informações com total facilidade e segurança a qualquer hora do dia. Os Terminais de Consulta 24 Horas podem ser instalados nas recepções de laboratórios, hospitais, postos de serviços médicos e até mesmo em *shopping centers* e lojas de conveniência, permitindo que o cliente possa acessar um resultado, mesmo que esteja em outro local ou que o laboratório esteja fechado. A instalação em clínicas e hospitais possibilita que médicos acessem os resultados dos exames de seus pacientes a qualquer hora do dia, sem ter que se deslocar até o laboratório.

Um terceiro exemplo de novidades para as rotinas laboratoriais é o Módulo de Leitura de Tubos. Através da leitura de tubos na triagem de material é possível obter o controle dos materiais coletados, evitando que sejam impressos mapas de trabalho com exames que não deram entrada na triagem. Desta forma, apenas os exames que efetivamente deram entrada no laboratório são enviados aos equipamentos de automação, através das rotinas de interfaceamento. Este módulo proporciona a vantagem de corrigir um eventual erro no cadastramento do pedido ou na coleta de material antes do mapa de trabalho ter sido enviado ao setor técnico.

Observou-se no material coletado nos documentos desenvolvidos pela própria organização, que o advento da economia globalizada e a disseminação da Internet fizeram com que a TCM Informática Ltda repensasse sua estratégia mercadológica e acompanhasse as novas tendências de mercado, orientando todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços aos Laboratórios Clínicos.

Desse modo, os produtos desenvolvidos pela TCM Informática Ltda são o sistema ESMERALDA e suas versões, o INTERFACEAMENTO VISUAL e o ESMERALDA VISUAL. De acordo com o material coletado e analisado dos documentos impressos destinados à divulgação do que é a TCM Informática Ltda e os produtos que desenvolve, a organização possui hoje o sistema para laboratórios clínicos mais completo do mercado. Isto se deve ao contato pessoal e intenso que tem com os seus clientes na busca de compreender suas necessidades e, com isso, gerar novas idéias de trabalho para o aprimoramento do *software*.

O principal produto da TCM Informática Ltda é o *software* ESMERALDA, um sistema para computadores desenvolvido especialmente para a informatização de Laboratórios Clínicos. Existe ainda o sistema chamado INTERFACEAMENTO VISUAL, que “permite a troca de dados entre o equipamento de automação laboratorial e o sistema de informatização adotado pelo laboratório (LIS) sem a interferência humana, com probabilidade nula de erros na digitação dos

resultados, uma vez que esta etapa é eliminada”, conforme documentos da organização. A etapa da digitação de resultados, neste caso sendo eliminada, libera o técnico para realizar outras atividades que realmente exijam a interferência humana. Como todo o processo é automatizado, há uma redução no tempo de processamento, propiciando aumento de produtividade e qualidade para o Laboratório, o que reflete diretamente no atendimento aos seus pacientes. Para que o cliente do Sistema ESMERALDA possa interfacear o equipamento de automação laboratorial há necessidade de dois softwares:

- **Software de Protocolo:** possibilita a geração de um arquivo texto a partir dos protocolos de comunicação do equipamento de automação laboratorial.
- **Software de Comunicação com o Sistema ESMERALDA (link):** possibilita a partir do arquivo texto gerado pelo software de protocolo, a análise dos resultados provenientes do equipamento de automação laboratorial (edição, repetição de exames, conferência, entre outros) e a liberação para o envio dos resultados ao Sistema ESMERALDA.

Com relação ao INTERFACEAMENTO VISUAL, conforme dados coletados nos documentos da organização, os benefícios do novo sistema para os fabricantes de equipamentos de automação laboratorial são enormes, uma vez que seus equipamentos, instalados nos laboratórios, serão conectados através da Internet a suas matrizes, permitindo que colem informações sobre as condições de uso, e possam oferecer manutenção aos equipamentos através da Internet, sem a necessidade do deslocamento de técnicos aos laboratórios, reduzindo as despesas com manutenção.

Por fim, o *software* ESMERALDA VISUAL teve início de desenvolvimento em 1998, e não se trata de uma evolução do sistema ESMERALDA, é um novo sistema computacional. Este sistema, que ainda não foi concluído, baseia-se completamente na internet, modelo considerado uma tendência tecnológica em nível internacional, e recente em termos de novos projetos de desenvolvimento. Ele envolve todas as rotinas do laboratório, da recepção às áreas financeira e técnica para laboratórios clínicos. Tecnicamente, consiste em uma aplicação *Web*, que potencializa e explora ao máximo os recursos que a Internet proporciona. Através do

ESMERALDA VISUAL, a Internet tornar-se-á o principal canal de comunicação, que permitirá que laboratório, clínicas, médicos, postos de coleta e demais pontos de informação possam comunicar-se entre si.

O projeto ESMERALDA VISUAL, mesmo em curso, sofreu alterações radicais no momento que se observou que a Internet tende a se tornar uma necessidade de mercado. Assim, um novo estudo foi realizado, novas pesquisas foram conduzidas e um novo cronograma de desenvolvimento foi elaborado.

4.1.2 Clientes

A TCM Informática Ltda possui como um de seus objetivos ser especialista em um determinado nicho de mercado e desenvolver sistemas para laboratórios de análises clínicas, conhecendo, aprimorando e buscando soluções para este segmento. O mercado alvo, portanto, refere-se a laboratórios clínicos em clínicas e hospitais públicos e privados, tanto em território nacional com internacional. Hoje possui mais de 1.400 clientes, entre laboratórios pequenos, médios e grandes. Entre os clientes pode-se citar o Hospital Sírio Libanês, bem como diversos laboratórios centrais e hospitais no segmento da Saúde Pública, onde a utilização do Sistema ESMERALDA reduziu em mais de 150% o tempo de liberação dos resultados dos exames, além de automatizar mais de 90% das rotinas através do interfaceamento com equipamentos de automação laboratorial.

De acordo com o Dr. Jorge Kalil, diretor do laboratório do Hospital Sírio Libanês desde 1996 *“o laboratório pode dobrar o número de exames e triplicar o faturamento sem aumentar o número de colaboradores, devido à racionalização de seus procedimentos e à utilização adequada do software e do interfaceamento”*, conforme documentos da organização. No Hospital Sírio Libanês 90% de seus resultados provêm de equipamentos que possuem interfaceamento com o Sistema ESMERALDA.

O Hospital Conceição, cliente em Porto Alegre – RS, possui uma rotina de 130.000 exames por mês. Neste caso, o *software*, conforme dados obtidos nos documentos da organização, deve ser capaz de aumentar a velocidade da rotina, eliminar o processo de digitação e oferecer dados mais seguros.

Outros clientes importantes, no Brasil, são:

- Laboratório São Marcos (Belo Horizonte/MG)
- Instituto Nacional do Câncer (Rio de Janeiro/RJ)
- Laboratório Noel Nutels (Rio de Janeiro/RJ)
- Laboratório Previna (Salvador/BA)
- Laboratório Datalab (Salvador/BA)
- Laboratório LACEN (Curitiba / PR)

A TCM Informática procura salientar em seus documentos alguns casos de sucesso, como em sua relação com o Hospital Sírio Libanês. Segundo o depoimento do Prof. Dr. Jorge Kalil, Diretor Clínico do Laboratório de Patologia Clínica do Hospital Sírio Libanês, a TCM Informática Ltda mostrou, entre as organizações que desenvolvem produtos de informática para laboratórios clínicos, possuir o produto mais adequado as suas exigências: agilidade, confiabilidade e segurança nas informações. Além destes aspectos, após o sistema entrar em funcionamento, espera-se que as respostas do Laboratório sejam dadas mais rapidamente e que haja redução de custos.

4.2 Estrutura organizacional e seu potencial de flexibilidade

A estrutura organizacional e o potencial de flexibilidade da TCM Informática Ltda serão descritos e analisados no desenvolvimento deste capítulo, conforme as definições apresentadas no capítulo de metodologia. Primeiramente serão descritas suas áreas, as atividades referentes a cada uma, assim como o número de pessoas que fazem parte destes setores. Após, serão analisadas as dimensões e suas subdimensões tendo como base Volberda (1998).

A TCM Informática Ltda está desenvolvendo, durante o curso da pesquisa, processos que modificarão, por exemplo, a sua apresentação estrutural. Todavia, anterior ao início das modificações, apresentava-se disposta em: Comitê Executivo, Diretoria de Negócios Internacionais, Consultor de Marketing, Núcleo Administrativo Financeiro, Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, Núcleo de Atendimento ao Cliente, Núcleo de Novos Negócios, além dos núcleos de técnicos de Florianópolis, São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Salvador. Atualmente, o organograma está em fase de estruturação e são destacados os núcleos já citados, com exceção dos técnicos que serão terceirizados.

O Comitê Executivo, que trata de assuntos estratégicos da organização, é composto atualmente pelos sócios da organização, Paulo Roberto Olsen e Margit Olsen, sendo que em determinados momentos, conforme solicitação do sócio majoritário, participam das reuniões a sócia Margit Olsen, e/ou diretor do Núcleo Administrativo Financeiro, Sérgio Roberto Hering e/ou o diretor do Núcleo de Novos Negócios, Paulo Renato M. Souza.

A Diretoria é composta por três (3) diretores: Paulo Roberto Olsen, diretor geral, diretor do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento e diretor do Núcleo de Atendimento ao Cliente; Sérgio Roberto Hering, diretor do Núcleo Financeiro Administrativo; e Paulo Renato M. Souza, diretor do Núcleo de Novos Negócios.

No Núcleo Administrativo Financeiro são desenvolvidas atividades de administração, recursos humanos e finanças da organização. O núcleo está composto pelo diretor Sérgio Roberto Hering, por um auxiliar financeiro, um auxiliar de departamento pessoal, um auxiliar administrativo e uma telefonista.

Em relação ao Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, como o próprio nome sugere, são desenvolvidas pesquisas de novas tecnologias assim como o produto a ser comercializado pela

organização. É composto pelo diretor Paulo Roberto Olsen – o sócio majoritário; um gerente, um *designer*, um técnico em informática e quatro analistas de sistemas.

Quanto ao Núcleo de Atendimento ao Cliente, este é responsável por atender os clientes que possuam o sistema e necessitam esclarecer dúvidas técnicas, as quais são respondidas, normalmente, por telefone, pessoalmente ou em treinamentos. O núcleo é composto também pelo diretor Paulo Roberto Olsen; no caso o sócio majoritário; um gerente, um desenvolvedor, um técnico em informática e um auxiliar administrativo. Apresenta ainda um cooperado, que é técnico em informática.

Por fim, o Núcleo de Novos Negócios, antigo Núcleo Comercial, responsabiliza-se pelo comércio dos produtos desenvolvidos na TCM Informática Ltda. Está composto por três assessoras comerciais e um diretor; Paulo Renato M. Souza. Este cargo sofreu, nestes últimos meses, uma mudança de diretoria tendo em vista questões estratégicas da organização e pelo fato do atual diretor possuir características profissionais mais adequadas às exigências atuais. Conforme o sócio majoritário,

ele é melhor para o comercial... articula contatos... é estratégico... faz acontecer. Ele participa comigo da estratégia do negócio.

A organização conta com o trabalho de dois estagiários no Núcleo de Atendimento ao Cliente atuando como suporte, e um estagiário no Núcleo de Novos Negócios atuando como minerador. O minerador deve, como uma de suas atividades, capturar dados das páginas amarelas presentes na internet. Após a captura dos dados estes são colocados em uma base de dados e analisados a fim de que se possa colher informações que sejam úteis para a TCM Informática Ltda.

Observa-se ainda no ambiente de trabalho, particularmente no Núcleo Atendimento ao Cliente, um funcionário cooperado, e no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, dois analistas de sistemas cooperados. A característica de serem funcionários cooperados, deve-se ao fato do salário recebido por estes serem pagos através de um contrato de parceria com duas cooperativas, a Cooservi e a Cooperdata.

A estrutura organizacional deve ser analisada sob determinados prismas para que se possa compreender o potencial de flexibilidade estrutural da organização. Neste sentido, Volberda (1998) abordou aspectos como a forma organizacional básica, que inclui os meios de

agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização, além de analisar o sistema de planejamento e controle, e também os processos de regulação, que compreendem a regulação da tarefa, a regulação do comportamento, a regulação de ajustes mútuos e a regulação da tomada de decisão da organização.

4.2.1 Forma organizacional básica

Seguindo a seqüência das dimensões apresentadas no Quadro 02 para o estudo da TCM Informática Ltda, a forma organizacional básica, primeiro aspecto analisado, compreende os meios de agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização.

Referente aos meios de agrupamento, ou seja, modo como os indivíduos, as unidades estejam agrupadas, este foi desenvolvido pelo antigo sócio da organização Carlos Roberto Olsen, que dispôs os funcionários de acordo com suas habilidades e afinidades profissionais, ou seja, pelas funções que exerciam os funcionários. Historicamente, conforme entrevistado XVI,

no início todos faziam um pouco de tudo, era uma empresa pequena... Chegou uma hora que aumentou o número de funcionários e foi criado os departamentos. Separamos em setores e cada setor com a responsabilidade de uma pessoa.

Ainda, de acordo com um dos entrevistados, no início da instalação da TCM Informática Ltda em Florianópolis, no ano de 1989, havia uma sala que era utilizada para o atendimento aos clientes e para o desenvolvimento do *software*, mas em virtude do 'barulho', houve a necessidade de separação destas áreas. Após a mudança para o CELTA, a quantidade de salas estava proporcionalmente maior que a quantidade de funcionários, o que permitiu realizar a separação entre áreas, diminuindo os 'barulhos' no trabalho. Para quem trabalhava no processo de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, a necessidade de concentração requeria maior silêncio.

Neste sentido, o meio de agrupamento do tipo funcional, presente atualmente na TCM Informática Ltda, leva a concluir que este possa estar classificado dentro de um sistema tradicional de alocação da força de trabalho, conforme Donnelly et al (1981), ou seja, de acordo com as funções daqueles que fazem parte da organização. Todavia, o mesmo pode dificultar as relações horizontais entre as diversas áreas funcionais pelo fato da separação entre os departamentos diminuir o estímulo de contato entre as diversas áreas e a troca de conhecimento entre as demais funções (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997). Isto poderia possibilitar uma

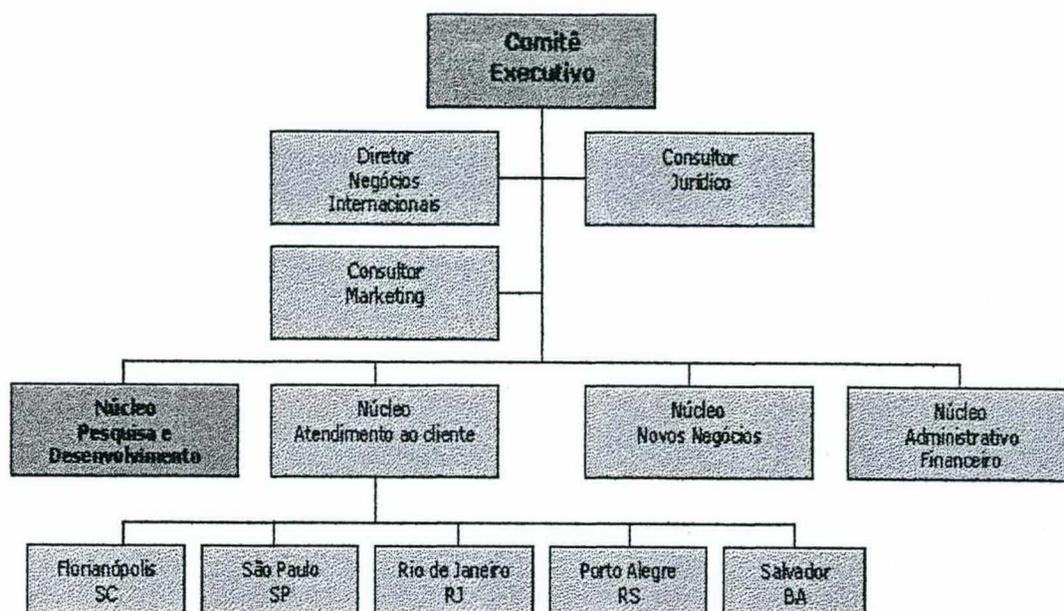
concentração de atenção apenas nos problemas relativos ao seu próprio departamento, sem que se observasse a organização como um todo (DONNELLY et al, 1981).

Conforme Volberda (1998), o modo como os indivíduos são agrupados em torno das funções é o estilo de trabalho que menor estimula o desenvolvimento de flexibilidade estrutural da organização, tendo em vista a deficiência no mecanismo de coordenação do fluxo de trabalho, obstruindo reações mais rápidas às mudanças ambientais, como mostra o exemplo do entrevistado XI:

(...) ninguém conhece o setor do amigo. Eu para trabalhar no financeiro não daria, para vendas não saberia as tabclas de preços... saberia fazer contato com os clicntcs. O desenvolvimento não dá nem para pensar. Mesmo na minha própria unidade, se um chega a faltar eu não conheço o sistema a ponto de dar suporte. Não existe uma pessoa a ponto de substituir.

A TCM Informática Ltda, durante o período de pesquisa, apresentou-se em processo de reformulação de seu organograma. O antigo organograma é composto pelo Diretor proprietário no primeiro nível hierárquico, os Diretores do Núcleo Administrativo Financeiro e do Núcleo de Novos Negócios no segundo nível hierárquico, e os funcionários pertencentes a estes núcleos no terceiro nível hierárquico. A estrutura interna deste setor diferencia-se dos demais núcleos. Apresenta-se do tipo divisional por mercado em decorrência das vendedoras serem divididas por regiões, para executarem suas atividades.

O Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento e o Núcleo de Atendimento ao Cliente apresentam ainda no segundo nível hierárquico um diretor, que corresponde ao diretor proprietário, um gerente no terceiro nível hierárquico e no quarto nível hierárquico da organização os demais funcionários destes setores. Este núcleo subdivide ainda, por áreas de atuação, os técnicos terceirizados que atendem aos clientes nas regiões de Florianópolis, São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Salvador. As demais áreas, como Consultoria Jurídica, Consultoria de *Marketing* também são terceirizadas. No total, são 29 funcionários, contabilizando 22 contratados, 04 estagiários e 03 cooperados.



O novo organograma, que está em fase de desenvolvimento, apresentará a mesma divisão de níveis hierárquicos, diferindo apenas em sua denominação e quanto aos técnicos que não serão mais terceirizados. Conforme o sócio majoritário da TCM Informática Ltda:

(...) está dividido em diretoria, nível gerencial e operacional. E tem o nível executivo, aqueles que se reúnem esporadicamente (...).

Tanto as mudanças que estavam sendo efetivadas pelo diretor proprietário na organização em relação ao organograma, quanto sua antiga estrutura, não pareceram ser reconhecidas entre as respostas dos entrevistados, podendo-se citar os relatos:

é um pouco obscuro. O Paulo é o diretor, o Sérgio o diretor financeiro, o Renato eu não sei. Eu não sei quem é o meu chefe (entrevistado IV).

(...) Acho que está meio defasado. Acho que eles estão querendo dar uma olhada. É bem enxuta. Tem a diretoria, que tem vários. Diretoria comercial (Renato), financeira... mas está mudando na última semana. O Renato foi transferido, mas não sei direito (entrevistado IX)

Não sei dizer, nunca vi (entrevistado XII).

Neste sentido, uma quantidade substancial de entrevistados demonstrou desconhecimento a respeito dos níveis hierárquicos da organização que trabalham, com alguns indivíduos relatando um número de 2 e outros de 3 níveis de hierarquia, comumente referindo-se

à diretoria e à gerência. Não obstante, observou-se haver descontentamento, entre os funcionários, quanto a este aspecto, ilustrado pela resposta do entrevistado XI:

é maior que a quantidade de funcionários. Tem diretor financeiro, diretor comercial, diretor de desenvolvimento, gerente de desenvolvimento, gerente de atendimento. Acho que deveria ser melhor dividido. Tem muita chefia para pouco índio.

Desse modo, observa-se que o número de 4 níveis hierárquicos, em relação à quantidade de funcionários que a organização possui, apresenta uma tendência a ser qualitativamente maior do que realmente possa ser necessário em vista da quantidade de funcionários, particularmente quanto ao Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento e no Núcleo de Atendimento ao Cliente. Todavia, em relação ao Núcleo de Novos Negócios e ao Núcleo Financeiro Administrativo a quantidade de (3) níveis hierárquicos existentes parece ser suficiente em relação ao tamanho organizacional, assim como em relação ao tamanho dos respectivos núcleos. A TCM Informática Ltda não apresenta ser, portanto, uma organização com poucos níveis hierárquicos, mas parece possuir uma tendência a muitos níveis hierárquicos o que dificultaria, conforme Volberda (1998) o potencial de flexibilidade estrutural da mesma, pois as informações fluiriam menos rapidamente da base ao topo da hierarquia, havendo maiores possibilidades de distorções, por exemplo. As informações podem sofrer um aumento no tempo de processamento e em sua articulação nas ações da organização devido ao tempo relativamente maior das informações percorrerem o sistema, influenciando na capacidade de resposta frente ao ambiente onde está inserida.

Com relação à funcionalização, o último aspecto relativo ao estudo das formas organizacionais, esta se refere à extensão, de alta à baixa, por meio da qual a administração é dividida em várias áreas funcionais. Neste sentido, a existência de uma alta funcionalização ou partição de autoridade tende a resultar em formas organizacionais básicas fragmentadas com cada um dos gerentes especializados em um específico aspecto da administração, conforme Volberda (1998).

Tanto o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento quanto o Núcleo de Atendimento ao Cliente apresentaram uma gerência e uma diretoria especializadas em um determinado aspecto da administração. O gerente está capacitado para desenvolver as habilidades gerenciais dentro apenas de seu próprio setor. Todavia, o diretor, que também é o diretor proprietário, apresenta uma especialização estendida tanto ao setor específico quanto à organização como um todo, o que pode fazer com que apresente uma autoridade ampliada sobre os seus subordinados, tendo em

vista não haver necessidade deste de perguntar ao seu chefe imediato se pode ou não tomar determinada atitude ou decisão.

Os demais núcleos, de Novos Negócios e Administrativo Financeiro estão representados pelos seus diretores, que apresentam uma funcionalidade restrita a sua área, e constantemente estão em interação com o sócio majoritário da TCM Informática Ltda no que diz respeito a assuntos estratégicos.

A princípio o gerente tem conhecimento de tudo que ocorre ali, e o Paulo também tem. Tudo passa pelo gerente e pelo Paulo. O gerente não tem autonomia para fazer nada, tem que ter aval de Paulo, nas reuniões (entrevistado V).

Gosto do trabalho, do ambiente, tem tudo para ser muito bom de se trabalhar. Mas a situação da TCM hoje não é boa e tudo se concentra na mão do Paulo, fica tudo muito amarrado (entrevistado IV).

Constata-se que as decisões são julgadas e tomadas, em geral, no topo da administração, pelo diretor proprietário da TCM, visto que o mesmo se mantém atuante nas diferentes áreas da organização.

Desse modo, a forma organizacional da TCM Informática Ltda possui uma inclinação a uma funcionalização alta, em que cada gerente ou diretor é especializado em um aspecto específico da administração, como financeiro, desenvolvimento, atendimento ao cliente e vendas. Ou seja, o modo como a administração é coordenada nos núcleos específicos ocorre através dos diretores de área e dos gerentes, assim como pelo diretor proprietário. Tendo este soberania em muitas decisões.

Portanto, a forma organizacional básica, considerando os aspectos analisados, parece refletir uma forma organizacional básica funcional, assim como divisional, por mercado, no Núcleo de Novos Negócios em virtude da existência de divisões por regiões para determinadas atividades das vendedoras.

4.2.2 Sistema de planejamento e controle

O item seguinte à análise da estrutura refere-se ao sistema de planejamento e controle. De acordo com Volberda (1988) esta categoria regula vários aspectos relacionados à estrutura organizacional, como a coleta de informações, o treinamento e desenvolvimento dos indivíduos

que fazem parte da organização, assim como a distribuição de recursos. O sistema de planejamento e controle pode se estender desde elaborado a rudimentar, com elevação no potencial de flexibilidade para este último.

Conforme o autor, determinados indicadores devem ser observados para a compreensão de seu potencial, como a regulação de objetivos e prioridades, os programas internos de planejamento e controle, e o controle do progresso e avaliação de resultados.

A regulação de metas e prioridades, conforme indica, estabelece o modo como as metas e as prioridades são desenvolvidas na organização, como o planejamento de cima para baixo ou de baixo para cima, metas quantitativas ou não de planejamento, além de planejamento em curto, médio ou longo prazo.

Na TCM Informática Ltda a regulação das metas e prioridades demonstrou características, de acordo com os entrevistados, de que a mesma se desenvolve no sentido de cima para baixo, nos núcleos da organização. Em todos os setores existem reuniões (principalmente no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, Novos Negócios e Atendimento ao Cliente) com os funcionários, para acompanhamento e avaliação das atividades em desenvolvimento, para decidir o que e por quem deverá ser realizado, discussão de problemas e outros assuntos referentes ao trabalho. O entrevistado XIV expõe sua indignação em relação às reuniões:

(...) tudo tem que ter reunião. Até para comprar uma resma de papel, por exemplo. Se ainda resolvesse... Perdem muito tempo para nada.

Porém, os assuntos que não são considerados essenciais à sobrevivência da organização podem não ser, às vezes, desempenhados pelos funcionários, como passar o cartão ponto todos os dias, ou anotar o que foi feito durante o expediente no sistema ACT, no Núcleo de Novos Negócios. Parece existir uma margem de tolerância entre o que são os deveres e sua execução, pelos funcionários, propriamente dita.

A regulação das metas e prioridades a partir de metas quantitativas de planejamento pôde ser melhor identificada no Núcleo de Novos Negócios, que utiliza metas de vendas a serem alcançadas tanto semanais quanto mensais. No fim do período é feita uma avaliação, durante as reuniões, para a verificação do trabalho realizado. Cabe salientar, neste momento, que as vendedoras são comissionadas sobre a quantidade de vendas que executaram.

O Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, a partir do ano de 2000 e com a implantação do *Microsoft Solution Framework*, apresenta claramente prazos para a realização das metas a serem efetuadas no processo de desenvolvimento do software Esmeralda e Esmeralda Visual. Estes prazos são, em geral, de médio prazo, mas podem ser reavaliados conforme a necessidade e as mudanças que forem surgindo de acordo com a solicitação do cliente, por exemplo.

Em relação ao Núcleo Administrativo Financeiro a regulação de metas e prioridades fica ao encargo, por exemplo, dos prazos de pagamento tanto aos funcionários (salário, bonificação etc) quanto a fornecedores e bancos em curto prazo. Além disso, por vezes o diretor proprietário designa quais serão as prioridades para determinados momentos, o que demonstra haver um comando de cima para baixo.

Por fim, no Núcleo de Atendimento ao Cliente as atividades vão se desenvolvendo durante o próprio curso do trabalho, mas algumas a partir de reuniões, e em um sentido *top-down*, realizadas com o gerente e o diretor da área, que também é o diretor proprietário da organização. As metas quantitativas são, em geral, relacionadas com as necessidades dos clientes em serem atendidos e portanto, devem ser realizadas o mais brevemente possível pelo atendente. Mas não há indicativos quantitativos ao desenvolvimento do trabalho e o indicativo qualitativo restringe-se ao fato dos clientes serem bem atendidos, mas sem haver uma descrição formal ou informal ao o que é ser bem atendido.

Em geral, os setores da organização, com exceção do planejamento de cima para baixo, apresentaram fatos que podem demonstrar que suas metas e prioridades são maleáveis na medida da necessidade organizacional e da necessidade do ambiente. Ou melhor, conferem liberdade para informações ambíguas, assim como para experimentações e intuições facilitando na solução de problemas que possam surgir. Neste sentido, verificou-se uma capacidade que tende a ser considerada rudimentar a este aspecto do sistema de planejamento e controle.

Ao observar a organização como uma unidade, pôde-se verificar que, em geral, a regulação de metas e prioridades apresenta-se constituída de modo *top-down* em que o sócio proprietário desenvolve, isoladamente ou em conjunto com os demais diretores, as metas e prioridades que a organização deve seguir, seja em longo, médio ou curto prazo, com prioridade a estes últimos. Neste sentido, também são desenvolvidas medidas quantitativas, como prazos pré-estabelecidos, e medidas qualitativas, como o modo de procedimento. Todavia, estas medidas pareceram ser poucas e reorganizáveis na medida da necessidade da organização conduzindo à

compreensão que a regulação de metas e prioridades organizacionais estão mais voltadas a um modelo rudimentar elevando o potencial de flexibilidade.

Quanto aos programas internos de planejamento e controle estes, em geral, são desenvolvidos no sentido de conferir aos processos maior eficiência em decorrência das rotinas e predições através, por exemplo, dos documentos de planejamento minuciosamente organizados, dos horários de preparação das informações, da padronização dos dados de entrada, mas que tendem a limitar o potencial de flexibilidade. Porém, um sistema de planejamento mais frouxo, aberto a um espectro de informações, assim como um espaço de tempo devotado ao desenvolvimento de pensamentos criativos, encoraja novas compreensões para a solução de problemas.

Referente aos setores, verificou-se a existência de determinados sistemas de controle como, por exemplo, o tempo pré-estabelecido, no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, para a execução das etapas de criação do *software* Esmeralda e Esmeralda Visual. Em geral, a programação e o planejamento podem ser desenvolvidos a partir das reuniões periódicas entre os funcionários, o gerente e o diretor, assim como pela utilização do *software* MSF. A partir da grade de programação elaborada nas reuniões pode-se verificar o cumprimento ou não das atividades previamente programadas.

Também pôde ser verificada a existência de tempo pré-estabelecido no Núcleo de Novos Negócios para realizar uma determinada quantidade de vendas, que podem ser semanais ou mensais. Após o prazo estipulado podem ocorrer reuniões para a confirmação da realização da tarefa. O controle, além das reuniões, ocorre pela utilização do ACT, que é um sistema computacional no qual as vendedoras devem relatar o que foi realizado durante o dia de trabalho.

No Núcleo Administrativo Financeiro, em virtude da natureza do trabalho que desenvolve, como a organização administrativa e financeira da TCM Informática Ltda, existem tarefas que devem ser realizadas dentro de um determinado período. Todavia, seus objetivos operacionais e as prioridades não estão expressos em uma programação previamente definida. Referente ao controle, não foi feita alusão a algum mecanismo senão às próprias reuniões que podem verificar os resultados das atividades, ou mesmo as próprias conseqüências das atividades, como por exemplo a falta de pagamento aos funcionários que pode gerar revolta entre os mesmos.

O Núcleo de Atendimento ao Cliente foi o que menos apresentou programas internos de planejamento e controle. Em geral, o controle das atividades que são organizadas, pode ser medido pelas queixas que os clientes podem realizar à organização, referente ao atendimento que lhes foi realizado. Além deste mecanismo informal e das reuniões entre o diretor, o gerente e os funcionários do setor não foi relatado outro sistema de controle.

Os programas internos de planejamento e controle nos núcleos da organização, como observado, são pouco desenvolvidos, restringindo-se a algumas tabelas de prazos, no caso do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, Núcleo de Novos Negócios e Núcleo Administrativo Financeiro, o que pode vir a facilitar o desenvolvimento de pensamentos criativos, assim como elevar o potencial de flexibilidade.

Na TCM Informática Ltda os programas que visam controlar problemas na organização, como relacionamento com cliente e com colega, aparentam estar aumentando com o desenvolvimento da “TCM Novos Tempos” que apresenta conteúdos que podem ser acessados pelos funcionários através intranet (valores éticos, filosofia de trabalho, etc). Um dos avanços relativo ao seu surgimento refere-se à determinação do que deve ser feito e agir frente a cada problema. Caso não esteja especificado o modo de operacionalizar o trabalho frente a um eventual acontecimento o funcionário deve se encaminhar ao Diretor Paulo Olsen, pois este irá traçar o modo de atuação. Então, será transposto o comportamento aceitável ao *site* da organização para que todos possam ter acesso ao resultado da ação e saberem o que fazer em uma próxima situação igual à relatada. Todavia, somente se esta for considerada crítica ao desenvolvimento da organização, como descontos e prazos de venda.

Todavia, em geral, não foram constatados programas internos de planejamento e controle que indicassem horários de preparação dos dados, rígidos formatos dos documentos de planejamento e estandardização dos dados de entrada que limitassem a amplitude de informações e conferisse uma característica mais voltada a elaborada, desestimulando o potencial de flexibilidade.

Por fim, o controle do progresso e avaliação de resultados se refere ao controle do desempenho em relação aos fins desejáveis e providencia o *feedback* necessário para medir e avaliar os resultados para que se possam tomar ações corretas.

Em decorrência de haver pouca sistematização nos programas de metas e planejamentos, observou-se que o processo mais identificado de controle do progresso e avaliação dos resultados

refere-se às reuniões entre o diretor proprietário e os funcionários ou o gerente e/ou diretor do setor e os funcionários. Progressivamente, identifica-se o Núcleo de Atendimento ao Cliente, o Núcleo Administrativo Financeiro, o Núcleo de Novos Negócios e o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em relação aos que mais sistematizam as reuniões conforme os entrevistados. Durante o seu prosseguimento é possível identificar se as metas ou o que foi planejado atingiu o objetivo.

Pessoalmente, alguns entrevistados evidenciaram, em relação a este aspecto, o desejo de haver uma resposta quanto ao resultado do trabalho que efetuam, de haver um *feedback* em relação ao trabalho que executam. Ofereceram o exemplo de que para que se concretizem as vendas de modo mais efetivo é necessário que se conheça melhor o produto que é vendido.

Observou-se assim, na TCM Informática Ltda, que em geral o controle e a avaliação dos resultados se desenvolve a partir da percepção do chefe sobre os aspectos do desempenho e a partir das reuniões semanais e mensais de acordo com cada setor.

Portanto, o controle do progresso e avaliação de resultados pôde ser observado na organização de modo mais rudimentar conforme análise das entrevistas, fato este que tende a estimular o potencial de flexibilidade.

Em suma, o potencial de flexibilidade estrutural apresenta algumas características que demonstra haver certa elaboração, como o planejamento geral de cima para baixo (*top-down*). Todavia, este sistema de planejamento e controle está focado tanto em curto, médio e longo prazo, com uma predisposição maior aos primeiros.

Os indicativos dos sistemas de planejamento e controle, como a regulação de metas e prioridades, os programas internos de planejamento e controle, assim como o controle do progresso e avaliação de resultados tanto internamente nos núcleos como em relação à organização em geral, refletiram traços que tendem a indicar um direcionamento ao alto potencial de flexibilidade em virtude de demonstrar características mais rudimentares de planejamento e controle.

4.2.3 Processos de regulação

O próximo item a ser analisado, os processos de regulação, compreende a regulação da tarefa, a regulação do comportamento, a regulação de ajustes mútuos e a regulação da tomada de decisão.

4.2.3.1 Regulação da tarefa

Em relação à regulação da tarefa, esta se relaciona com o grau de especialização, de alto a baixo, e de divisão do trabalho. Seu estudo comporta a especialização horizontal, vertical e intercambialidade. Conforme Volberda (1998), a especialização horizontal demonstra o grau de estreito a amplo, da existência de divisão do trabalho em tarefas especializadas para os funcionários executarem. Já a especialização vertical indica a separação, de simples à complexa, entre o desempenho do trabalho e o seu controle ou a sua administração, desenvolvidos a partir de regras e procedimentos ou de uma supervisão. Por fim, a intercambialidade seria a capacidade, alta ou baixa, em transferir os funcionários para outros trabalhos, dentro da organização.

A apresentação e análise dos dados da regulação da tarefa serão feitas inicialmente a partir dos núcleos para posterior análise da organização em geral. Para uma melhor compreensão, cada setor da organização conterà o exame, em conjunto, da especialização horizontal, especialização vertical e intercambialidade.

Pôde-se observar, na organização, que as atividades dos funcionários estão relacionadas com a função exercida pelos mesmos. No Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo, existem funções como analista de sistema (ou denominadas de programador pelos funcionários) e *designer*. Todavia, conforme a necessidade, assim como a capacidade do mesmo, pode haver reformulações entre atividades e funcionários desta mesma área, entre os analistas de sistema.

Tanto o gerente quanto os demais funcionários, com exceção do *designer*, podem executar as mesmas atividades, o que tende a categorizar certa amplitude quanto à especialização horizontal devido à variedade de atividades que cada um executa, como viajar para atendimento e treinamento de clientes, programar, levantamento de dados, manutenção do sistema e outros. Alguns possuem uma atividade mais restrita a sua função além de serem um analista de sistema, como no caso abaixo expresso. Outros, mesmo fazendo parte do mesmo núcleo, desenvolvem atividades diferenciadas dos demais, no caso referente ao *design* do produto, como observado pelo entrevistado XV:

(...) o Mauro é especialista em Banco de Dados e é responsável pelo banco de dados, o Khauc é da área de *design*, e o Décio possui especialização em ferramentas.

O gerente do núcleo, de acordo com a visão do diretor da organização, é responsável também pela coordenação dos prazos no desenvolvimento do sistema. É ele quem gerencia o

desenvolvimento por ser o mais qualificado, além de ser pesquisador de soluções que os analistas de sistema necessitam e como os demais, desenvolve também os *softwares*. O diretor proprietário e o gerente do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento fazem o direcionamento das tarefas para os funcionários deste núcleo, sendo comum não tomarem decisões sem um consultar o outro, conforme o diretor proprietário.

Portanto, pode-se observar, que a especialização horizontal no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento parece tender a ampla podendo vir a aumentar o potencial de flexibilidade estrutural, em virtude do enriquecimento das atividades do cargo (VOLBERDA, 1998).

Em relação à especialização vertical, este núcleo se caracteriza por apresentar uma especialização vertical mais simples, tendo em vista haver forte coordenação das atividades daqueles que fazem parte do mesmo, através de reuniões periódicas entre este núcleo e o diretor proprietário. De acordo com este, são nestas reuniões que as tarefas surgem e organiza-se para quem serão direcionadas, além de serem documentadas e repassadas aos participantes.

As atividades ali são coordenadas pelo Paulo. Ele manda como vai ser feito, e quando. Há muita reunião para não decidir nada. A opinião última é sempre dele. É um exagero de reunião, quase todo dia. Isso em Pesquisa e Desenvolvimento. A opinião do próprio gerente quase não vale. São três reuniões por semana para não decidir quase nada. (entrevistado V).

Além de apresentar reuniões como procedimentos para a organização do projeto, constatou-se, no decorrer da pesquisa, que foram desenvolvidos, pela gerência, determinados procedimentos para auxiliar no desenvolvimento do trabalho do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. Portanto, conforme a demanda de trabalho e das necessidades organizacionais para a criação de um sistema computacional, utiliza-se um *software* denominado *Microsoft Solution Framework* (MSF). O sistema, em que cada participante possui uma atividade, está em funcionamento desde janeiro de 2001, e divide-se em:

- gerência do produto (quem possui contato com o cliente);
- gerência do programa (pelo processo do desenvolvimento em si);
- parte do sistema em desenvolvimento que interage com o usuário (*user education*)
- desenvolvimento do sistema em si (*development*)
- teste do aplicativo (*testing*)
- logística (cuida desde a instalação e manutenção da solução).

Neste sentido, é feito o planejamento e a execução do projeto a partir da realização do cronograma de desenvolvimento do *software*, e da distribuição das tarefas conforme os prazos. De acordo com o entrevistado I,

o planejamento é feito em cima do que a gente imagina do que possa acontecer. O imagina não é um imaginário tão vago, imagina com conhecimento de negócios e de tecnologia e da própria situação da empresa em si.

A coordenação do trabalho a partir de um sistema computacional pareceu ser, entre aqueles que fazem parte do núcleo de grande ajuda, como demonstra o relato:

(...) a introdução do MSF, (...) foi um grande avanço na TCM que não havia metodologia. Foi um grande passo no desenvolvimento da TCM. Antes era só sob demanda praticamente. Tempos idos, graças a Deus. Antes era um método de desenvolvimento em cima do qual a maior parte das empresas de software comercial, a caixinha, tem no Brasil, no mundo eu diria. Hoje a coisa tem um método (entrevistado I).

Desse modo, pode-se compreender que a especialização vertical, exemplificada pelas regras e procedimentos do *Microsoft Solution Framework*, presente neste núcleo, assim como a coordenação constante das atividades, tende a diminuir o estímulo para potencializar a flexibilidade estrutural da organização, pois parece favorecer um impedimento nos processos de mudança e renovação nas possibilidades de execução do trabalho caso necessário. Assim, também, o poder que este possui para modificar a tarefa é minimizado pelas regras e procedimentos desenvolvidos e a partir, por exemplo, das reuniões semanais em que são divididos as funções, as tarefas e os prazos de entrega. Todavia, é importante salientar que a maneira como os funcionários irão chegar até o objetivo traçado como, por exemplo, o modo de desenvolver e qual a seqüência de procedimentos lógicos utilizados no software, pode diminuir a força da direção da extremidade que indica baixa potencialidade da flexibilidade para a que indica alta potencialidade da flexibilidade.

Por fim, a intercambialidade dentro do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento evidenciou características que levam ao entendimento de que existe capacidade de transferir funcionários para outras atividades. Os analistas de sistema podem realizar as atividades uns dos outros, mas ficam restritos a aqueles que apresentam a mesma função. Todavia, mesmo sendo analista de sistema alguns podem apresentar especializações diferenciadas dos demais, como

administração de banco de dados. Isto poderia dificultar a intercambialidade mesmo entre os analistas de sistemas, pois somente uma pessoa apresenta credenciais para desenvolver esta atividade. O *designer*, todavia, fica limitado as suas próprias atividades, sem capacidade de realizar intercâmbio com os demais membros de seu setor.

Portanto, dentro do próprio setor a intercambialidade é mais presente e potencialmente capaz de existir entre os funcionários com as mesmas funções, mas não entre todas as atividades, como exemplificado acima. Mas parece ainda aumentado o potencial de flexibilidade desta subdimensão, apesar de haver uma certa diminuição.

A intercambialidade entre este setor e os demais se apresenta baixa tendo em vista que poucos são aqueles que possuem capacidade de atuar em outras áreas. Não foi constatada alguma mudança de funcionário do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento para os outros núcleos da organização, mesmo ao Núcleo de Atendimento ao Cliente com atividade de atendimento ao cliente; que poderia se constituir em virtude do conhecimento do *software* Esmeralda. Desse modo, parece haver uma diminuição de estímulo ao desenvolvimento do potencial de flexibilidade quanto a este aspecto.

O Núcleo de Atendimento ao Cliente, em relação à especialização horizontal, apresenta divisões de trabalho exemplificadas em um gerente, dois técnicos em informática, um funcionário que atua como auxiliar administrativo e um funcionário que é desenvolvedor. Ambos os funcionários prestam assistência aos clientes externos, tanto por telefone quanto pessoalmente em viagens, e outros. Poucos são aqueles que possuem atividades diferenciadas ou a mais do que dos colegas de setor, como o gerente, que além de atender aos clientes lidera os funcionários de seu setor, e a assistente administrativa que envia os produtos aos clientes, agenda as visitas técnicas, organiza eventos, faz a compra das passagens aéreas e outras atividades.

Neste sentido, o potencial de flexibilidade deste ponto de análise tende a ser amplo, assim como foi observado no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, em virtude do enriquecimento das tarefas do cargo que os funcionários ocupam.

Quanto à especialização vertical no Núcleo de Atendimento ao Cliente não há um cronograma diário e pré-estabelecido de trabalho com regras padronizadas desenvolvidas pela chefia, ou por eles próprios, apesar de já ter havido propostas no sentido de haver regras básicas de conduta de atendimento ao cliente. Portanto, as atividades são desenvolvidas conforme a necessidade e o fluxo de trabalho, sem que haja regras estipuladas ou procedimentos para sua

execução. Porém, existe o agendamento de visitas técnicas aos clientes que é feito em reuniões, mais ou menos mensais, com o diretor proprietário, o gerente e o auxiliar administrativo.

E o Núcleo de Atendimento ao Cliente de tem que sofrer uma reformulação enorme, enorme. Temos que melhorar muito, usar mais a internet, mas temos que também criar condutas de atendimento. Eu quero, por exemplo, que os técnicos não fiquem tanto tempo aqui dentro da TCM, quero eles viajando (entrevistado XV).

A falta de autonomia que os funcionários pertencentes a esta área possam possuir para coordenar as atividades a serem executadas parece estar mais relacionada à coordenação das atividades em reuniões com o gerente e o diretor proprietário, os quais podem direcioná-los para alguma atividade. Existe uma intenção por parte do diretor proprietário, como relatado acima, em procurar desenvolver regras e procedimentos de trabalho para este setor. A especialização vertical pode ser considerada ainda complexa, em vista destes poderem coordenar mais as suas atividades que os partícipes do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. Todavia, as reuniões existentes com os funcionários desta área podem restringir seu próprio controle do trabalho, assim como se forem desenvolvidas pelo diretor proprietário normas e procedimentos de atendimento aos clientes, que comprometeria o potencial de flexibilidade neste setor. Porém, ainda que não tenham sido efetuadas as mudanças desejadas pelo diretor proprietário o potencial de flexibilidade da especialização vertical pode ainda ser considerado complexo.

No que diz respeito à intercambialidade do Núcleo de Atendimento ao Cliente observa-se a capacidade que determinados funcionários, deste mesmo setor, têm em executar tarefas de outros colegas alocados no mesmo núcleo, como o atendimento ao cliente que pode ser realizado pelo gerente, pelo técnico em informática e pelo desenvolvedor. Mas em relação às diferentes funções, como entre auxiliar administrativo e o técnico em informática ou o desenvolvedor esta intercambialidade não demonstrou ser existente. Portanto, pode-se considerar alta dentro do mesmo setor apesar de haver uma restrição entre os participantes que não possuem a mesma função.

Quanto à intercambialidade com outros setores da organização, a característica principal observada está na migração de alguns de seus funcionários para o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento devido ao fato de haver membros naquele setor capazes de desenvolver *softwares*, ou de demonstrarem maior aptidão para tal. Porém, não foi detectada nenhuma outra mudança ou mesmo capacidade para tal que tenha sido relatada. Neste sentido, o potencial de

flexibilidade estrutural, em relação a esta subdimensão, tende a ser baixo, apesar de haver certa habilidade de transferir um empregado para outra atividade, como exposto.

Em relação à especialização horizontal no Núcleo Administrativo Financeiro, o qual apresenta funções como diretor, auxiliar financeiro, auxiliar de departamento pessoal e auxiliar administrativo, observou-se que cada funcionário deste setor possui uma quantidade considerável de atividades, umas com mais tempo para serem executadas e outras com menos tempo para serem executadas, além de atividades que são realizadas uma vez por mês e outras dia-a-dia. Este fato parece demonstrar a existência de uma variedade suficiente de tarefas para que se possa considerar haver uma tendência a um elevado potencial de flexibilidade em decorrência da especialização horizontal, dentro do setor, voltar-se a uma maior amplitude.

Esta área da organização apresenta peculiaridades próprias do setor, como datas e prazos pré-programados para o desenvolvimento das atividades como, por exemplo, o pagamento dos funcionários. Portanto, a rotina de trabalho independe de um comando conjunto diário entre o diretor do setor e o diretor proprietário. Determinadas atividades do setor podem ainda ser reguladas por ambos os diretores, que tomam as decisões necessárias para o funcionamento financeiro administrativo da organização, tendo o diretor proprietário maior poder de decisão que o diretor deste núcleo.

A especialização vertical, estabelecida pela separação entre o desempenho do trabalho e o seu controle ou sua administração, refletiu, conforme entrevistas, existir neste contexto mais em um nível estratégico organizacional do que em um nível operacional de como realizar as tarefas, mas sem que possa ser considerada absoluta. Durante a rotina de trabalho os funcionários podem conduzir suas atividades conforme achem necessário, mas respeitando os prazos necessários ao desenvolvimento da TCM Informática Ltda, como prazos de pagamento a fornecedores, funcionários e outros.

O Sérgio incomoda muito com essas coisas, 'tem que ser para agora'. Mas eu sei que as coisas que ele pede podem esperar um pouquinho (entrevistado XI).

O Sérgio passa tudo para nós, para quem ele conseguir empurrar (entrevistado XIV).

Ainda,

as decisões, tudo tem que ter reunião. Até para comprar uma resma de papel, por ex. se ainda resolvesse... Perdem muito tempo para nada (entrevistado XIV).

Portanto, a especialização vertical parece tender mais a um estilo simples que complexo, apesar de demonstrar haver focos que demonstrem certa capacidade dos funcionários em coordenar seu próprio trabalho. Assim, a especialização vertical simples pode vir a restringir o potencial de flexibilidade neste núcleo.

A intercambialidade interna neste setor pode ser considerada alta e observada somente entre seus partícipes, como entre o diretor, entre a pessoa que executa a função de auxiliar de departamento pessoal e de auxiliar administrativo. Dentro do núcleo, porém, conforme a necessidade de intercambialidade, pode haver facilidade ou dificuldade de se efetuar tal atividade devido ao fato de determinados conhecimentos estarem mais sob o domínio restrito de alguém ou de alguma função, independentemente de se julgar a intencionalidade da ação (entrevistado XIV). O entrevistado III complementa relatando que,

Não tem como conseguir alguma informação se a pessoa não vem para trabalhar, se está doente... Se alguém viaja cinco dias do desenvolvimento, tem que falar para o cliente que a pessoa que o cliente precisa para solucionar o problema viajou. Terá que esperar até que volte. Outro exemplo, ocorreu que a pessoa que entrega os tickets viajou, e deixou a gaveta trancada. Ninguém receberá o ticket.

Este fato pode vir a minimizar seu potencial de flexibilidade. Porém, diante do fato de ter havido apenas um depoimento que refletiu este comportamento, pouco se pode afirmar a respeito de sua influência sobre o potencial de flexibilidade.

Já a intercambialidade entre este e os outros setores não parece existir ou é mínima. O mínimo relatado foi o deslocamento da auxiliar de departamento pessoal para a função de secretária em momentos de necessidade, pois aquela já passou por esta função. Portanto, esta subdimensão não apresenta, entre os núcleos, mobilidade suficiente para que se possa considerar este processo em termos de alta capacidade, mas sim em direção a uma baixa capacidade de potencial de flexibilidade.

No Núcleo de Novos Negócios a especialização horizontal caracterizou-se por apresentar tarefas semelhantes aos seus integrantes, como vender o produto desenvolvido pela organização, desde a pré-venda ao pós-venda, porém separados por regiões. Em termos gerais, faz-se agendamento do que deverá ser realizado na semana, envia-se malas diretas através do cadastro de clientes que possuem, escreve-se um relatório do que foi realizado durante o dia de trabalho, em um *software* denominado ACT. Desse modo, observam-se características internas

voltadas mais a uma especialização horizontal ampla que podem vir a facilitar o seu potencial de flexibilidade estrutural.

O núcleo parece apresentar uma especialização vertical tendendo a simples, como denomina Volberda (1998), visto que parte das vendas está atrelada a determinadas regras e procedimentos, como ao modo que o diretor proprietário permite que sejam feitas as negociações e são condicionadas à remuneração variável. Portanto, as atividades que devem ser realizadas pelas vendedoras são estipuladas pela diretoria, mas o como serão feitas, as palavras utilizadas na venda para alcançar os objetivos podem ser desenvolvidas pela própria funcionária, desde que cumpram determinados aspectos orientados pelo diretor proprietário, como o compromisso com as formas de pagamento pelo sistema comprado pelo cliente, por exemplo.

Foram observadas também, características que podem ser consideradas mais em relação a uma autonomia de procedimentos, como o modo de falar ao telefone, o modo de anotar no ACT o desenvolvimento diário do que foi realizado (algumas não o fazem totalmente), a escolha para quem irão ligar ou para oferecer o produto ou para oferecer a renovação de sua assinatura, e assim por diante.

Desta maneira, a especialização vertical no Núcleo de Novos Negócios não parece ser completamente simples devido aos exemplos citados. Porém, como grande parte das estratégias é desenvolvida pela diretoria e repassada para as funcionárias talvez este seja um fator que oriente o estilo de especialização vertical mais para simples que para complexa.

A intercambialidade dos funcionários do Núcleo de Novos Negócios dentro do próprio setor leva ao entendimento de que o remanejamento entre os funcionários colabora para aumentar o potencial de flexibilidade, pois existe uma facilidade de troca entre os mesmos em virtude da documentação sobre o que foi realizado nos dias anteriores e da maioria executar a mesma função (vendedora), com exceção do diretor que também possui demais atividades além das vendas.

Em relação a intercambialidade entre outros setores esta não foi observada ou relatada pelos entrevistados como algo constante do processo de trabalho. Foi mencionada apenas uma mudança, no decorrer da pesquisa, da saída de um funcionário para outro setor que ainda estava em fase de desenvolvimento, pois suas características se adequavam mais a nova função do que em vender. Em contraposto houve a entrada de outras funcionárias advindas da função de secretária da organização que, com o decorrer do tempo, foram aprendendo a função de vender.

Portanto, sendo esta intercambialidade baixa, entre os núcleos, pode-se concluir que o potencial de flexibilidade tende a uma menor intensidade ou diminuição.

Enfim, a especialização deve ser analisada sob o ponto de vista da organização como um todo, considerando a especialização horizontal, vertical e a intercambialidade.

Em relação à especialização horizontal esta pôde ser considerada ampla, pois cada núcleo é responsável por várias atividades. Desta maneira, diz-se que há uma profundidade ou enriquecimento de tarefas nos núcleos da organização.

Quanto à especialização vertical, esta se torna mais simples a partir do momento que as freqüentes reuniões são desenvolvidas com o intuito de coordenar as atividades e avaliar os seus resultados.

Por fim, a intercambialidade tendendo a baixa, pode ser resultado das atividades parecerem ter sido delineadas ou projetadas para serem desempenhadas dentro de um determinado setor e por uma determinada função. Ou seja, de antemão o próprio projeto ou construção de funcionamento da organização poder ter limitado a capacidade de intercambialidade entre os núcleos da TCM Informática Ltda.

Por conclusão, os processos de regulação, em relação à especialização, na TCM Informática Ltda pareceram demonstrar existir uma tendência mediana entre uma alta especialização e uma baixa especialização, considerando as análises da organização de modo geral e em seus núcleos específicos.

Particularmente, considerando o modo de funcionamento dentro dos setores, verificou-se uma especialização horizontal tendendo a ampla, porém com uma especialização vertical tendendo a simples. Soma-se a estes fatos a intercambialidade interna alta e que, considerando o todo, resulta-se em uma especialização interna dos núcleos mais para alta que para baixa elevando o potencial de flexibilidade.

Todavia, considerando a organização no geral, com uma especialização horizontal tendendo a ampla, uma especialização vertical tendendo a simples e uma intercambialidade entre os setores mais para baixa, justifica-se concluir que parece existir uma disposição da especialização ser baixa. Assim, podendo comprometer o potencial de flexibilidade.

Neste sentido parece válido considerar mediana a tendência de direcionamento, considerando as extremidades como: alta especialização e baixa especialização. E, conseqüentemente, mediano o potencial de flexibilidade desta dimensão.

4.2.3.2 Regulação do comportamento

O segundo tópico de análise dos processos de regulação, a regulação do comportamento, é examinado a partir de três subdimensões, a padronização, a formalização e o treinamento e educação na TCM Informática Ltda.

A padronização, meio pelo qual os comportamentos dentro da organização podem ser prescritos ou determinados, pode ser identificado tanto pelo grau que a essência do trabalho é especificado ou programado quanto pelo grau que os resultados do trabalho, como os produtos e performances, são especificados (VOLBERDA, 1998), e está manifestada de modo diferenciado nos núcleos da organização. Cada núcleo possui determinadas características contempladas em um modelo geral relativo à organização e particular que se refere ao núcleo específico, mas que não restringem totalmente o modo de atuação dos funcionários.

O Núcleo de Novos Negócios apresenta um padrão de comportamento para o desenvolvimento das tarefas que se encontra formalizado no sistema denominado ACT pertencente à Symantec, mas que não é seguido em sua totalidade como, por exemplo, anotar diariamente neste sistema o que foi efetuado de seu trabalho. De acordo com o entrevistado III,

existe uma pasta que documenta todo o procedimento que se deve fazer. Como a tabela de preços, as promoções, formas de abordagem aos clientes, produtos que existem, procedimentos para gravar no sistema o que foi fechado, o que foi cancelado (...) e também as palavras certas para cada caso.

A essência do trabalho a ser realizado parece apresentar um grau relativo de padronização visto que existem algumas especificações de como deve ser o trabalho de um vendedor, que é telefonar para os clientes, seguir a tabela de preços, anotar o que foi realizado dentro do *software* ACT, e assim por diante. Já em relação à performance do trabalho existem algumas características que puderam ser observadas, como as cotas de vendas semanais e mensais que devem ser produzidas pelas vendedoras.

Ao considerar que a padronização estende-se de alta a baixa, pôde-se concluir que o Núcleo de Novos Negócios parece estar se dirigindo a um grau elevado de standardização, mas ainda não pode ser considerado totalmente alto, pois existem espaços para que os funcionários possam executar outros movimentos que não tenham sido contemplados pela padronização.

Quanto aos demais setores, observou-se no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento abertura na padronização do modo como se deve trabalhar, que seria dentro do espaço físico da

organização, para que seus partícipes possam desenvolver sua criatividade além do local formal de trabalho, como nos corredores do prédio da organização, sozinhos ou acompanhados, tomando café, fumando ou apenas pensando. Fato este que parece incomodar outros funcionários que não fazem parte deste núcleo, pois acreditam que este tipo de comportamento não é adequado para quem esteja desenvolvendo o trabalho. Porém, segundo o diretor proprietário, este comportamento faz parte do próprio trabalho que envolve a criatividade, pois é necessária para desenvolver o *software*.

Outras características observadas são as freqüentes reuniões entre o diretor proprietário e os funcionários do núcleo com a finalidade de coordenar o trabalho a ser desenvolvido e verificar o que já foi desenvolvido. Em algumas reuniões é padrão que se elabore relatórios sobre o que foi discutido e estes são enviados aos participantes para que tenham consigo as delimitações do trabalho a ser executado. Os mesmos também fazem um relatório sobre o que foi realizado a respeito do desenvolvimento do *software*. Desta maneira, comportamentos padronizados resultaram em uma formalização que é o documento (relatório) escrito que servirá como orientador ao trabalho.

De modo geral, percebeu-se que a essência do trabalho é ligeiramente especificada e repassada aos novos integrantes no decorrer do cotidiano organizacional. Há nas reuniões relatadas uma tendência a programar as atividades a serem realizadas, assim como os prazos que devem ser seguidos para a finalização das etapas de desenvolvimento do software, por exemplo. Portanto, verificou-se certo grau de especificação dos resultados dos trabalhos requeridos contribuindo a um acréscimo da tendência de padronização organizacional e mesmo do setor.

Em relação ao Núcleo Administrativo Financeiro averiguou-se o encadeamento das atividades regidas a partir de prazos pré-determinados que tendem a orientar o trabalho. Apesar da sensação por um dos entrevistados de que “o (...) setor é tumultuado e imprevisto” (entrevistado X) sabe-se de antemão o que deve ser realizado para que a organização possa se desenvolver. A essência do trabalho de cada um que trabalha neste setor está especificada e assim como o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, é repassada aos partícipes no dia-a-dia do trabalho de modo informal ou natural.

Do mesmo modo como os demais, o Núcleo Administrativo Financeiro também parece apresentar um certo grau de padronização que tende mais para alto que para baixo, apesar de haver questões que ainda não foram padronizadas pela organização ou mesmo pelo próprio setor.

Por fim, o Núcleo de Atendimento ao Cliente mostrou-se o menos propenso a padronizações. Não parece haver um modelo para fazer os atendimentos aos clientes e o próprio resultado que se espera em relação ao atendimento ainda é muito genérico, senão limita-se a conteúdos qualitativos, como fazer um bom atendimento ou resolver o problema do cliente. Ainda, para que o trabalho possa ser melhor desenvolvido são realizadas reuniões com o diretor proprietário, que é o diretor deste setor, e com o gerente, mas quando este se encontra na organização. Nestas reuniões podem ser delimitados os planos de trabalho para os funcionários do núcleo.

De modo geral, a organização manifesta alguns comportamentos padronizados, entre os quais destaca-se a utilização da intranet como veículo de informação, o e-mail e reuniões. Outra característica da organização é a abertura de diálogo que existe entre o sócio-proprietário e seus funcionários, seja pela manutenção de sua porta aberta ou pelas reuniões freqüentes que realiza com os funcionários dos núcleos ou com os diretores e gerentes.

Via de regra, para assuntos que não se tenha estabelecido critérios de funcionamento deve-se consultar o diretor proprietário. Este princípio é válido inclusive aos diretores e gerentes. Um exemplo prático das regras não escritas no cotidiano organizacional, em relação à boa convivência, refere-se à proibição das pessoas se alimentarem no local onde trabalham, pois o cheiro do alimento incomodava alguns funcionários. Este fato, dos funcionários estarem se alimentando em local de trabalho, foi levado ao diretor proprietário que tomou a devida decisão.

Os exemplos de comportamentos padronizados desenvolvidos na organização demonstraram restringir determinadas atitudes dos funcionários, mas sem eliminar por completo sua capacidade criativa, mas tendem a diminuir os modelos de atuação desestimulando o potencial de flexibilidade organizacional. Principalmente em relação ao tipo de padronização que ordena que sejam feitas consultas ao diretor proprietário em momentos de dúvidas e em situações críticas, restringindo a este a capacidade de comando e autonomia de atuação.

Não se pode analisar a padronização sem observar a formalização desenvolvida na TCM Informática Ltda no que diz respeito à regulação do comportamento. De acordo com Volberda (1998), esta se refere aos documentos escritos através dos quais os comportamentos são descritos e prescritos, como em contratos, circulares, descrições de tarefas e outros. Alguns indicadores podem demonstrar o nível de formalização, como as especificações relacionadas ao trabalho na forma de descrições formais, especificações relacionadas ao trabalho na forma de instruções que

regulam o fluxo de trabalho, e especificações de regras que sejam aplicadas a todas as situações, todos trabalhos, todos os fluxos de trabalho e todos os trabalhadores (VOLBERDA, 1998). Nesta questão, alguns pontos importantes constatados pareceram estimular a formalização.

Alguns dos núcleos que apresentam formalização do modo como devem ser desenvolvidas determinadas atividades, são o Núcleo de Novos Negócios e Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. O primeiro utiliza o ACT, *software* que tem como uma das funções facilitar o registro diário de trabalho, enquanto que o segundo utiliza o MSF (*Microsoft Solution Framework*) para fazer o desenvolvimento do processo de construção do produto que comercializam. Esta metodologia está disponível na intranet para os funcionários da TCM Informática Ltda.

No setor comercial também se pôde constatar a presença de mecanismos que regulam o comportamento de modo formal. Neste caso, o desenvolvimento do trabalho tinha como um de seus princípios metas pré-estabelecidas e premiações de venda para as vendedoras, sobre um valor base salarial.

A formalização específica ao Núcleo de Atendimento ao Cliente pareceu estar mais relacionada com os resultados das reuniões entre o diretor, o gerente e os funcionários deste setor que possam ser passadas para estes de forma escrita, por exemplo, e enviadas por e-mail. Além disso, foi levantado o desejo, por parte do diretor proprietário de especificar instruções que regulassem seus trabalhos, com a finalidade de garantir aumento de qualidade de atendimento aos clientes.

E, em relação ao Núcleo Administrativo Financeiro, a formalização encontra-se nos relatórios de trabalho dos funcionários deste setor, como as tabelas desenvolvidas no excel para controle de trabalho.

De modo geral, na organização, estão sendo desenvolvidas pela área de *Marketing*, a pedido do sócio majoritário e em conjunto por este próprio, a descrição dos cargos e suas respectivas funções para que possam ser disponibilizadas na intranet. Em relação a este tópico pretende-se desenvolver um projeto de plano de cargos e salários, pois se considera que a organização já possua um tamanho adequado para a implantação desta idéia, de acordo com o diretor proprietário, o que poderia acarretar na perda do potencial de flexibilidade, levando-se em consideração que para Leite (1995) o plano de cargos e salários desestimula a multifuncionalidade dos funcionários na organização.

Todavia, conforme alguns entrevistados existe ainda certa dificuldade no desenvolvimento do próprio trabalho tendo em vista que não há um esclarecimento em documentos das funções que devem exercer, e como fazê-la se necessário. Esta elucidação, como já foi salientada é realizada durante o próprio dia-a-dia do trabalho, ou pelo seu superior ou por alguém mais próximo que saiba a respeito das atividades que deverão ser desenvolvidas. Durante a seleção são passadas linhas gerais do que deverá ser realizado, também, por quem está fazendo a seleção.

Porém, alguns funcionários acham que é insuficiente passar as tarefas, e mesmo o modo de realizá-las, sem um documento. Prefeririam que fosse formalizado este processo.

Quando ele erra é que as coisas são esclarecidas, é dito como deveria ter sido feito. Quando o Carlos estava na administração ele conversava e deixava bem claro até onde eu poderia chegar, fazer, no meu trabalho. Colocava no papel o que deveria fazer (entrevistado XI).

Nada escrito. Se alguém morresse ninguém saberia como executar a função do que morreu (entrevistado XIV).

Fazemos pela experiência o como tem que fazer. Só quando dá algum problema o Paulo chama e aí percebemos que não deveria ser feito daquele modo. É como trabalhar no acerto e erro, se acerta continua, se erra muda (entrevistado IV).

Há cerca de dois anos atrás foi criado o cartão ponto eletrônico para controle das faltas e presenças dos funcionários, em virtude da necessidade de se adaptar às leis trabalhistas. Antes este controle era feito em um caderno. Hoje, em cada início do período do trabalho deve-se passar o cartão ponto eletrônico até 5 minutos após o início do período, e passar no final de cada período de trabalho. Ao fim do tempo regulamentado para passar o cartão ponto eletrônico a máquina deixa de aceitar o registro. Caso tenha alguém que não bateu seu ponto, no fim do mês este deve se encaminhar ao setor de Recursos Humanos para ajustar as faltas. No entanto, parece não haver assiduidade no cumprimento deste dever entre os funcionários, pois algumas vezes teve que ser enviado por e-mail uma solicitação para que seja passado o cartão eletrônico. Este fato, de acordo com alguns depoimentos, pode atrapalhar o trabalho do setor de Recursos Humanos no fim do mês, pois este tem que fazer o trabalho que já deveria estar pronto e toma-se o tempo de outras atividades para sua consecução.

A intranet, mais particularmente o e-mail, constitui, segundo as normas adotadas, um meio de diminuir problemas de comunicação e disseminação de informações. Principalmente em

momentos em que se faz necessário saber o que realmente ocorreu. Portanto, tudo o que deve ser feito deve ser enviado por e-mail, para um melhor controle.

É tudo por e-mail. Você tem que documentar tudo para não haver de dizerem: 'eu não recebi isso', sendo que você enviou (entrevistado III).

O registro é uma característica do Paulo e também porque já ocorreu problemas de um dizer que enviou e outro dizer que não recebeu. Problemas de comunicação... (entrevistado IV).

A diminuição da utilização de linhas telefônicas para transmissão de informações ocorreu também em virtude da necessidade de aumentar a quantidade de linhas livres para o atendimento aos clientes externos.

A intranet é um veículo de informação das regras, procedimentos e instruções, assim como de comunicados da organização. Por exemplo, para todo negócio que é aberto ou fechado por um cliente que assina ou cancela um contrato é enviado para os funcionários o comunicado do ocorrido, através de e-mail.

Acho que isso aí coloca uma dose extra de responsabilidade em todos e coloca a gente bem a par, lá na ponta praticamente da coisa que é onde ocorre os negócios, né. Coloca todo mundo na frente, cara a cara com o cliente. A gente pelo menos sente uma responsabilidade bem maior (entrevistado I).

O próprio *site* da TCM Informática Ltda, que está em desenvolvimento, possui seções particulares para os funcionários que indicam como devem ser suas atitudes diante de determinados fatos, em relação aos clientes, entre eles próprios, e outros aspectos. Apresenta um tópico a respeito dos valores que os funcionários devem apresentar, como honestidade, integridade, transparência, ética, respeito ao próximo e confiança. Os relacionamentos destes no ambiente de trabalho devem pautar-se pela cortesia e respeito, além de predominar o espírito de equipe, lealdade, confiança, condutas compatíveis com os valores da empresa e a busca por resultados. Também está presente no *site* um tópico a respeito das filosofias de trabalho, que destaca determinados comportamentos desejáveis, como a valorização da equipe, do produto e do serviço, do cliente que paga mensalmente, e a tendência em querer manter a posição líder no mercado de laboratórios clínicos.

Questões referentes ao modo de agir com as promoções de venda e com os clientes, estão também disponíveis aos funcionários neste *site*. As regras regulamentam o respeito aos

prazos e valores estipulados de venda, assim como o tipo de cada promoção para cada tipo de venda.

Alguns comportamentos inadequados são documentados e suas soluções são desenvolvidas a fim de que devam ser tomadas como exemplo a seguir, em casos semelhantes. O acontecimento relatado está disponível na intranet da organização, a qual é acessível a todos os funcionários.

Situação 1 - Casos Graves

O Laboratório Clínico A adquiriu o faturamento em disco, e, em uma ocasião, teve problemas. Houve reclamação, inclusive com ameaça de processo judicial. A TCM deveria depositar ao laboratório o valor da fatura não recebida.

Solução Adotada:

Para resolver a situação, a TCM Informática foi ao Laboratório, arcando com todos os custos de transporte e estadia, e, finalmente provou que o faturamento não apresentava problemas, e que o que ocasionou todo o problema foi um erro de digitação. Porém, não teve nenhum reembolso das despesas nem um pedido de desculpas formal.

Orientações para casos graves:

O técnico não deverá posicionar-se de maneira nenhuma, além de dar seu parecer técnico, assumindo qualquer tipo de compromisso com o Laboratório.

A orientação, num caso desses é de levantar o máximo de informações possíveis, como causas, prejuízos, fatores que podem ter ocasionado o problema.

O técnico deve relatar imediatamente o ocorrido ao Diretor do NAC.

A TCM deve avaliar o ocorrido e, posicionar-se perante o incidente.

A formalização parece estar em um processo de desenvolvimento, apesar de alguns funcionários sentirem ausência de documentos que identifiquem as funções e as atividades relacionadas a estas. Todavia, existe já uma preocupação em elaborar este documento assim como disseminá-lo pela intranet aos funcionários. Pode-se compreender, diante dos inúmeros processos de formalização, que o potencial de flexibilidade parece estar de certa forma comprometido em função da tendência a uma alta formalização.

Logo, tanto a formalização quanto a padronização tendem a limitar o potencial de flexibilidade, visto que reduzem a capacidade de iniciativa dos funcionários, pois estas estarão atreladas às regras instituídas. No caso da TCM Informática Ltda o potencial de flexibilidade parece haver uma tendência a diminuir tendo em vista as iniciativas e os desejos de padronizar determinados comportamentos, como os valores éticos, o modo como devem ser dirigidos os relacionamentos com os clientes, fornecedores e concorrentes, como deve ser a conduta de

negociação e outros apresentados na intranet da organização, assim como formalizar o modo de ação e comportamento dos funcionários em documentos escritos.

A última subdimensão da regulação do comportamento, o treinamento e a educação, visa garantir aos funcionários uma base de conhecimentos e experiências ao seu desempenho no trabalho organizacional (VOLBERDA, 1998).

O treinamento, conforme Volberda (1998), tem a capacidade de proporcionar aos funcionários estímulos que facilitem ações mais apropriadas por parte dos mesmos, e se refere à capacitação desenvolvida pela própria organização a qual pertence o funcionário.

Em relação ao treinamento observado no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, este não pareceu ser um aspecto estimulado, assim como em outros setores, como alega o entrevistado IV:

no treinamento a empresa peca um pouco. Poderia investir mais. Mas existe as prioridades dela, e não dá para fazer todos os cursos. Eu tenho pedido um curso do próprio Esmeralda, mas não fizeram por falta de tempo e dinheiro.

O mesmo ocorre com o Núcleo de Novos Negócios, em relação ao treinamento:

(...) o núcleo de vendas pede que façam um curso interno que explique os novos produtos, e nada. Essa gente é muito delicada com a gente e diz: "não esqueci não", mas não faz o curso. Sem o curso é difícil vender. Quando tem mudanças no *software*, por exemplo, tem explicação do que foi mudado após a verificação, pela vendedora, que o sistema sofreu uma mudança. E ainda após ela ter que perguntar (entrevistado III).

No Núcleo de Atendimento ao Cliente e no Núcleo Administrativo Financeiro, assim como os setores já citados, não demonstraram existir programas formais de treinamento para seus funcionários. Os estímulos que visam facilitar ações mais apropriadas ao desenvolvimento de suas atividades ocorrem no dia-a-dia a partir da verificação de que algo não deu certo e deve ser refeito, ou da procura do profissional que está executando alguma atividade e necessita de pormenores a outro profissional que possa orientá-lo.

Em termos gerais, o treinamento não apresentou uma sistematização geral, ou seja, uma formalização, sendo que cada núcleo não sabe ao certo como é realizado o treinamento dos outros núcleos. Alguns funcionários alegam não existir treinamento enquanto que outros dizem que este é inexpressivo.

No nosso setor, todos recebem bem o cara. Passa o conhecimento do sistema... do projeto... Nos outros setores eu não sei dizer como é (entrevistado V).

Não existe nada... na medida que vai tendo tempo vai se passando o que é para ela fazer (IV).

Portanto, pode-se dizer conforme a análise das entrevistas, que o treinamento tende a se constituir de modo informal, no próprio ambiente de trabalho, de acordo com as necessidades.

Como exemplo, aos funcionários recém contratados no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento o gerente do setor mostra o trabalho de modo geral e algum aspecto específico das tarefas que são realizadas, assim como o projeto que está em andamento. Dependendo do caso, o funcionário é posto a trabalhar em um módulo mais fácil, o qual proporciona a noção do processo geral do programa. Caso o indivíduo tenha alguma dúvida ele tem a liberdade para perguntar tanto ao gerente quanto aos demais colegas e ao próprio diretor proprietário.

O nível de investimento em educação observado na organização, ou seja, conforme Volberda (1998) em capacitação de profissional a partir de uma outra instituição que não a mesma em que o trabalhador exerce seu ofício, também se demonstrou baixo apesar de acreditar na importância destes itens para o desenvolvimento da TCM Informática Ltda, principalmente para o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. Do mesmo modo que ocorre com o treinamento, a educação apresenta dois indicadores que podem contribuir para sua análise que é a verificação do número de profissionais que fazem parte do processo, assim como o número de programas que são desenvolvidos.

Eu diria que os cursos que tem acontecido é mais no desenvolvimento e núcleo de novos negócios, um pouco menos. E nas outras áreas a gente não tem uma política. (...) Não tem porque eu acho que cada núcleo tem a sua cabeça pensante, e depende de cada um que está gerenciando aquele núcleo (entrevistado XV).

De acordo com as entrevistas realizadas, notou-se uma predisposição no desenvolvimento educacional mais restrita aos funcionários do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. No ano de 1999, conforme entrevistado XVII, a TCM Informática Ltda investiu mais de 30.000,00 reais em aprimoramento profissional, para esta área, através da realização de cursos e participação em eventos tecnológicos. Atualmente, a TCM Informática mantém profissionais certificados pela Microsoft (*Master Certified Systems Engineer* - MCSEs, *Master Certified Solution Development* - MCSD, *Master Certified Database Administrator* - MCDBA, MCP+I, MCTs). Estes certificados, advindos dos cursos desenvolvidos, têm como

intuito garantir aos seus clientes soluções preparadas e estudadas por profissionais devidamente qualificados, e cuja competência técnica é reconhecida internacionalmente. Todavia, os investimentos nesta área sofreram uma desaceleração por questões financeiras.

Já foi fornecido bolsa para cursos de extensão e especialização, mas hoje não é mais. Falta recursos, talvez. Para a empresa é mais interessante os cursos de especialização de informática que uma faculdade, pois esta é muito genérica (entrevistado II).

O Núcleo de Novos Negócios e o Administrativo Financeiro apresentaram um índice inferior de investimento educacional, em relação ao Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. No *telemarketing*, de acordo com entrevistado XVI, antigamente eram realizados cursos todos os anos, inclusive fora do estado de Santa Catarina, como em Curitiba. Também, em tempos passados, foram desenvolvidos cursos de legislação trabalhista, crescimento e motivação. No período da pesquisa, todavia, não puderam ter sido identificados algum processo educacional em vigor pelos entrevistados.

Quanto ao Núcleo de Atendimento ao Cliente, houve época em que foram abertas oportunidades de realizar cursos técnicos, por parte do diretor proprietário. Porém, os funcionários teriam que se dispor a participar das aulas no período noturno ou aos sábados. Todavia não houve adesão a este planejamento educacional, apesar da disponibilidade da direção em conferir cursos aos interessados deste setor.

Conclui-se, por fim, que através do conhecimento do local que se trabalha é possível aumentar a integração entre os funcionários no sentido de estimular ações congruentes. O treinamento e a educação fazem parte da regulação dos comportamentos que farão parte deste sistema de reação. Assim, quanto maior o nível de treinamento e educação daqueles que fazem parte da organização maior será a tendência do potencial de flexibilidade ser intensificado. Na TCM Informática Ltda o treinamento tende a ocorrer durante o próprio período de trabalho e não há um profissional específico que seja encarregado de realizá-lo. Pode ser tanto o gerente, quanto o diretor e mesmo os colegas de trabalho caso necessário. Já na educação existe um profissional externo específico ao seu desenvolvimento e ocorreu mais no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento e Núcleo de Novos Negócios, respectivamente. Todavia, seu desenvolvimento tem sido diminuído. Neste caso, pouco se pôde observar de atuações neste sentido, o que indica restrições ao aumento do potencial de flexibilidade organizacional.

4.2.3.3 Regulação de justes mútuos

Outro item que Volberda (1998) instituiu como parte de análise para compreensão do potencial de flexibilidade estrutural da organização refere-se ao estudo das formas laterais de coordenação, ou seja, a regulação de ajustes mútuos. Na pesquisa desenvolvida foi verificado como ocorrem os dispositivos de contato e a descentralização horizontal na TCM Informática Ltda.

Os dispositivos de contato, conforme o autor, são caracterizados pela maneira como são procedidos os contatos entre os funcionários e as unidades. Neste caso, é comum observar entre os funcionários, comentários a respeito de o quanto é importante todos os núcleos estarem mais próximos uns dos outros para a organização ter um desenvolvimento melhor. Mas efetivamente pouco parece haver neste sentido, seja por incentivo da chefia ou dos próprios funcionários.

O comercial se relaciona com o financeiro e com o atendimento. Mas, por exemplo, o comercial quando promete algo pro cliente teria que falar com o suporte, e isso não acontece (entrevistado VIII).

O pouco envolvimento existente entre os setores da organização está exemplificado no relato do entrevistado XVI em relação ao que é feito em cada núcleo:

eu vou falar mais do meu setor. Eu tenho um conhecimento geral do todo, mas muito superficial.

Um grande problema ali é falta de comunicação entre os setores. Não sei o que passa no financeiro, por exemplo. Esse mês eu não recebi meu salário e vou perguntar a eles. Ai eles respondem: aguarde que amanhã terá uma reunião e você saberá. É muito cada um na sua (entrevistado V).

Por outro lado, a necessidade de contato e comunicação entre as partes da organização parecer ser algo que não se possa deixar de ter, de acordo com os funcionários. Hampton (1992) corrobora esta opinião ao relatar que existem pesquisas, com grupos pequenos, que demonstram a importância da comunicação para a eficiência dos mesmos. Na TCM Informática Ltda, por exemplo, quando chega uma ligação de um cliente no Núcleo de Atendimento ao Cliente é importante que seja averiguado com o Núcleo de Administrativo Financeiro se o pagamento está em dia, para poder dar suporte técnico. Caso contrário, pode ocorrer de algum cliente, que não esteja em dia com seus pagamentos, ser atendido e outros clientes que necessitem, e estejam em

dia com o pagamento do produto, não serem atendidos, pelo fato do técnico estar ocupado com o cliente inadimplente.

Desse modo, uma das formas de contato entre os setores é feita através do telefone, utilizada para fazer pedidos e tirar dúvidas. Outro modo seria o e-mail, que foi instituído como um modo de formalizar a troca de informação entre áreas e entre funcionários de um mesmo núcleo.

Em geral, a única norma que orienta os dispositivos de contato refere-se à utilização do e-mail. Todavia, estes podem ser feitos, também, de modo natural por quem necessita de alguma informação. Assim, o indivíduo que queira trocar algum tipo de conhecimento com outro setor deve se encaminhar pessoalmente ou por telefone ou ainda mandar um e-mail para quem deseja. Este último caso é o mais recomendado, tendo em vista que o contato possa ser escrito em um documento formal e possa ser consultado quando necessário.

Em alguns setores não se sabe ao certo quem exerce determinada função, ou mesmo há reclamações de não haver comunicação entre si, o que dificulta o próprio trabalho entre os núcleos, além de gerar certa indisposição entre os funcionários, ou mesmo pode prejudicar o desenvolvimento do trabalho. De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997) o sistema de comunicação é um dos mecanismos que permite que as pessoas possam realizar suas atividades e com isso atingir os objetivos da organização.

Um núcleo que tem muita dificuldade de se trocar é com o comercial. O fulano-de-tal* já chegou a fazer que eu atendesse o telefonema de um cliente sem que eu fosse a pessoa certa para responder a ele. Ele simplesmente passava a ligação para mim e eu tinha que atender (entrevistado X).

Não tem comunicação nenhuma, principalmente da gerência para nós. Ficamos sem saber o que ocorre, se está vendendo ou não... nós só somos cobrados (entrevistado V).

Conforme Mintzberg (1995), a comunicação horizontal e diagonal nas organizações tendem a estimular, ou reforçar, uma tendência inovadora das mesmas. Isto ocorre devido ao fato da comunicação não necessitar passar por pessoas que não estão diretamente envolvidas no trabalho em questão. Assim, as transações e os resultados poderão se desenvolver de modo mais rápido.

* O nome foi modificado para que não seja identificada a pessoa em questão.

A comunicação dentro do próprio setor, que o funcionário faz parte, pode ser realizada através dos mesmos mecanismos utilizados para efetuar a comunicação entre os setores. Entre os quais foram relatados os e-mails, o telefone e pessoalmente (de forma natural). A frequência com que são utilizados estes mecanismos de contato depende da necessidade da troca de informação entre os partícipes.

Desse modo, analisando-se a questão sob enfoque do potencial de flexibilidade, quanto menos rígidas forem as formas de contato entre aqueles que fazem parte da organização maior poderá ser o potencial de flexibilidade. No caso pesquisado, os dispositivos de contato parecem conferir abertura a um caráter mais livre e natural de comunicação, um pouco diminuída pela utilização do e-mail para contato entre os funcionários em função da necessidade de formalização de documentos. Esta não é uma forma de contato impreterível. Todavia, observou-se que os contatos entre os núcleos são poucos desenvolvidos, ou por não haver necessidade ou pelo fato do diretor proprietário ser um personagem central na troca e gerenciamento das informações. Neste caso, o potencial de flexibilidade, em relação aos dispositivos de contato, pode se tornar diminuído.

A descentralização horizontal, como parte da regulação dos ajustes mútuos, descreve o grau de independência, ou autonomia, entre as unidades da organização ou os núcleos, como no caso da TCM Informática Ltda. Neste sentido, quanto maior se apresentar a descentralização entre estes núcleos, ou quanto mais frouxamente estiverem unidos, maior será o potencial de flexibilidade.

A organização analisada pareceu não apresentar uma dependência que possa ser considerada totalmente forte entre suas partes. Todos os núcleos, até um dado limite, podem trabalhar em seus projetos sem que precisem do apoio constante das outras áreas. Porém, em certos momentos necessitam uns dos outros evidenciando que existe uma tendência a baixa descentralização horizontal em decorrência desta necessidade.

O Núcleo de Novos Negócios possui modelos de vendas, com preços e descontos pré-programados, mas o modo como as vendedoras conduzem o processo de vender o produto desenvolvido pelo Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento depende da criatividade de cada uma. Mas, cada situação que saia do previsto, como um pedido de desconto ou parcelamento de pagamento, deve ser encaminhado para o diretor proprietário analisar a ocorrência. Referente ao

desenvolvimento do plano de vendas, este é desenvolvido em reuniões entre o diretor da área e as vendedoras, e nesta reunião são delimitados os prazos e os locais que serão abordados.

A autonomia interna do Núcleo de Novos Negócios é limitada, tendo em vista também, as reuniões com o diretor proprietário e os pedidos de permissão, que tem que haver para se fazer algo que não foi tratado nas reuniões. Uma das prerrogativas do planejamento, a partir do novo produto que será lançado, diz respeito ao fato de que não poderá haver descontos diferentes além do que está estipulado. Ou o cliente aceita comprar pelas regras de comércio da TCM Informática Ltda ou não comprará, salienta o diretor proprietário.

Para o núcleo poder desenvolver melhor suas atividades de venda, por exemplo, faz-se necessário que as vendedoras conheçam o produto que vendem. Deste modo, sente-se a necessidade de parceria entre o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento com a finalidade de aumentar o conhecimento sobre o produto em si, principalmente sobre as alterações efetuadas. Porém, quanto a esta necessidade foi relatado em algumas entrevistas não haver retorno quanto a pedidos de treinamento para conhecimento do *software* que vendem, o qual daria maior segurança para o trabalho. Todavia, pôde-se constatar haver abertura de comunicação com o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento para esclarecimento de dúvidas quanto ao *software*.

O comercial tem que saber para que lado o núcleo de desenvolvimento está levando a empresa para preparar o seu cliente. Existe essa necessidade e existe essa comunicação. Não diria que ela seja ideal, acho que nunca vou dizer que ela é ideal, mas existe a necessidade e existe a comunicação, sempre tendo em mente que ela pode ser melhorada (entrevistado D).

Quanto ao Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento os funcionários possuem autonomia para o desenvolvimento do produto em relação aos demais núcleos. Os prazos de finalização das etapas são delimitados pelo diretor proprietário em conjunto com os membros do setor e formalizados no *software* MSF. Isto é basicamente o que se necessita para o núcleo concretizar suas atividades. Ou seja, pouco foi observado a respeito da necessidade de interação com as outras áreas funcionais com a finalidade de suprir alguma deficiência, como de conhecimento, apesar da dependência que possuem em relação ao diretor proprietário – exemplificadas nas reuniões semanais que servem para controle e coordenação das atividades por este.

O setor que mais apresentou interação com os demais, para algum tipo de complementação do trabalho, foi o Núcleo Administrativo Financeiro. Em um dos relatos afirmou-se que o Núcleo Administrativo Financeiro dependia consideravelmente do setor

comercial, pois sem as vendas dos produtos não seria possível pagar nem os funcionários nem manutenção ou dívidas. Todo mês é realizado um relatório das vendas e do cancelamento de venda pelo Núcleo de Novos Negócios, que é enviado ao Núcleo Administrativo Financeiro.

Para que determinadas atividades deste núcleo possam ser encerradas até o final do mês, é necessário que todos os funcionários colaborem. Por exemplo, a questão das faltas deve ser esclarecida para que se possa efetuar o pagamento adequadamente. As férias são permitidas e organizadas através de um acordo com a área de Recursos Humanos, a qual está em constante interação com os demais funcionários, inclusive atuando como ouvidoria. E, partindo do princípio que os funcionários possuem espaço para conversar com alguém que detém certo poder, mas que não oferece ameaça ao seu trabalho, esta situação se torna uma válvula de escape para ansiedades e frustrações, e pode fazer diminuir o nível de estresse no trabalho.

Neste sentido, constata-se que a descentralização horizontal tende a ser baixa, ou seja, os núcleos da TCM Informática Ltda apesar de não apresentarem uma dependência completa entre si para que suas atividades possam ser executadas, possuem aspectos que seriam melhor desenvolvidos em conjunto. Deste modo, o nível de sujeição entre as partes parece conferir menor potencial de flexibilidade estrutural.

A regulação dos ajustes mútuos, portanto, apresenta os dispositivos de contato de forma mais natural, apesar de haver uma diminuição do potencial de flexibilidade em função da figura do diretor proprietário e da formalização dos documentos pela utilização do e-mail. De outro modo, a regulação dos ajustes mútuos, considerando a baixa descentralização horizontal, tende a restringir o potencial de flexibilidade.

4.2.3.4 Regulação da tomada de decisão

Por fim, a descrição da estrutura organizacional, assim como a análise de seu potencial de flexibilidade culmina com a regulação da tomada de decisão que pode vir a facilitar ou dificultar a autonomia das unidades a partir da delegação de autoridade às mesmas, assim como pela participação dos funcionários nas decisões da TCM Informática Ltda.

A delegação de autoridade refere-se ao grau em que o poder da tomada de decisão é transferido para baixo da cadeia de autoridade aos subordinados. E para que este poder decisório possa ser considerado alto, a inter-relação entre os funcionários também deve se apresentar em

grau elevado (VOLBERDA, 1998), assim como deve haver participação dos mesmos na tomada de decisão.

Todavia, conforme observado nos dados coletados, a organização não demonstrou haver alto potencial de delegação de autoridade, visto que muitas das decisões são tomadas após o problema ter sido passado pelo diretor proprietário.

Temos liberdade para falar com o Paulo. Mas dificilmente as sugestões que damos são postas em prática, pois os que decidem as opiniões já haviam organizado, tomado a decisão e não mudam mais (entrevistado IV).

Na ótica de outros funcionários existe certa delegação de autoridade para os núcleos e é possível interferir no andamento das atividades, mas novamente, é necessário que os assuntos sejam discutidos em reuniões, enviado e-mail ou debatidos pessoalmente com o diretor proprietário. Tal fato pode ser constatado pelas afirmações dos entrevistados I e VI, consecutivamente:

na unidade, o que se diz em relação ao teu projeto você pode interferir. Exemplo... no tempo de entrega do projeto, você pode participar.

Se você fizer parte do projeto em si você pode opinar sobre ele. Outras decisões é com o Paulo.

A visão geral, desenvolvida a partir das entrevistas com os funcionários, que não exercem função gerencial ou de diretoria, confere uma idéia de autonomia para tomar decisões limitada quanto a si próprios e também quanto ao núcleo ao qual pertencem. É comum existirem comentários a respeito de como as decisões devem ter o consentimento do diretor proprietário. Porém, não sabem ao certo afirmar o motivo para este fato, apesar de alguns arriscarem falar que seja por este não ter segurança em seus funcionários.

Comumente, os núcleos apresentaram pouca liberdade para tomarem decisões eles mesmos, tendo em vista a necessidade de aprovação para determinadas ações, e conseqüentemente a baixa delegação de autoridade concedida aos mesmos. Como exemplo, no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, "são distribuídos (pelo diretor geral) os módulos de execução, suas linhas gerais..." (entrevistado IX) aos funcionários, que orientam suas atividades cotidianas.

Sendo assim, parece possível afirmar que a regulação da tomada de decisão tende a se restringir nos níveis de diretoria e gerencial, minimizando o potencial de flexibilidade em virtude de haver uma baixa delegação de autoridade aos funcionários.

O segundo tópico, referente à tomada de decisão, é a participação, que conforme Volberda (1998), descreve o grau em que os subordinados tomam parte da tomada de decisão dos superiores. Pode ser analisada a partir de determinados indicadores, como pela tomada de decisão individualista, pela tomada de decisão por consenso e pelo compartilhamento de informações.

O Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento – restringe-se ao nível das tarefas, de participar na organização de suas próprias atividades a partir de reuniões periódicas com o diretor proprietário, como o prazo de finalizá-las, a ordem de procedimentos da atividade, e outras. Porém, quanto a sua participação nos assuntos estratégicos da organização não pareceu haver comportamentos que levem a acreditar que este possa existir.

Todos parecem conhecer o motivo de mudança do desenvolvimento do sistema de DOS para ambiente de rede, mas esta decisão foi realizada pelo diretor proprietário baseado em seus conhecimentos. Não houve relatos de funcionários participando deste processo.

Neste setor, a tomada de decisão parece ser em nível operacional, baseada em consenso durante as reuniões, mas o funcionário que discordar da opinião do diretor, deve e tem abertura para defender seu ponto de vista, e quem sabe mudar o que foi decidido. Todavia, pouco foi notado que pudesse considerar este comportamento freqüente. Como já foi salientado, alguns funcionários acreditam que esta abertura esteja mais em um nível político que de real abertura para efetivar suas colaborações.

No Núcleo de Atendimento ao Cliente, a participação, assim como no setor citado anteriormente, parece restringir-se ao cotidiano das atividades realizadas pelos funcionários. Já o Núcleo de Novos Negócios o diretor do setor é quem parece apresentar maior poder de participação em na organização que seus subordinados.

Quanto ao Núcleo Administrativo Financeiro, talvez por se tratar de um setor chave a sobrevivência da organização em termos financeiros, parece haver uma parcela de participação, principalmente na inter-relação: diretor do setor - sócio proprietário.

De modo geral, o nível de diretoria assegura existir a possibilidade e a própria efetivação dos subordinados poderem opinar, dar sugestões e argumentar sobre o que desejarem. Alegam

existir liberdade para que os funcionários dêem sugestões através do telefone, enviando e-mail ou se encaminhando pessoalmente a quem diz respeito.

Os funcionários apresentam visão semelhante, de que existe abertura à participação na organização. Porém, há um sentimento de impotência diante do fato de que sua participação esteja aliada à baixa capacidade de tomada de decisão, ou seja, ao baixo nível de delegação.

Constata-se que existe certa participação dos funcionários, porém esta não pode ser considerada alta, pois a parcela de participação que possuem parece ser pouca, restringida mais ao seu próprio trabalho cotidiano e não à estratégia organizacional. Neste sentido, o potencial de flexibilidade parece tender a baixa, apesar de haver focos de participação.

4.2.4 Agrupamento das subdimensões da estrutura organizacional

A partir da análise dos dados coletados, pode-se inferir que a TCM Informática Ltda apresenta características mais voltadas a um estilo de organização mecanicista, apesar de possuir alguns atributos de organizações orgânicas, como pode ser verificado no Quadro 04 a seguir.

Quadro 04 – Direção do potencial de flexibilidade da estrutura organizacional.

ESTRUTURA	MECANICISTA		ORGANICISTA
<i>Forma organizacional básica</i>	funcional		matriz
<i>Metas de agrupamento</i>	Funcional	←←←	Mercado alvo
<i>Níveis hierárquicos</i>	Muitos	←←←	Poucos
<i>Funcionalização</i>	Alta	←←←	Baixa
<i>Sistema de planejamento e controle</i>	Elaborado	→→→	Rudimentar
<i>Regulação da tarefa</i>	Alto	←←←	Baixo
1. Especialização	Alta	←→→	Baixa
<i>Especialização horizontal</i>	Estreita	→→→	Ampla
<i>Especialização vertical</i>	Simple	←←←	Complexa
<i>Intercambialidade</i>	Baixa	←→→	Alta
2. Regulação do comportamento			
<i>Padronização</i>	Alta	←←←	Baixa
<i>Formalização</i>	Alta	←←←	Baixa
<i>Treinamento e educação</i>	Baixa	←←←	Alta
3. Regulação de ajustes mútuos			
<i>Dispositivos de contato</i>	Alto	→→→	Baixo
<i>Descentralização horizontal</i>	Baixa	←←←	Alta
4. Regulação da tomada de decisão			
<i>Delegação</i>	Baixa	←←←	Alta
<i>Participação</i>	Baixa	←←←	Alta

As organizações orgânicas tendem a ser mais descentralizadas quanto à decisão, mais simples e informais. Os funcionários apresentam características que os identificam como sendo mais generalistas, de modo oposto ao observado em determinadas áreas da organização em estudo como no Núcleo de Novos Negócios, diminuindo a complexidade da estrutura (HATCH, 1996). O modelo organicista manifesta-se na forma divisional ou de projeto ou matricial, e com poucos níveis hierárquicos. Como relatado anteriormente, foi observada a forma organizacional básica do tipo divisional apenas em um dos setores da organização analisada, as demais, assim como a TCM Informática Ltda como um todo está mais voltada ao estilo funcional. A forma estrutural divisional e matricial apresentam como essência o planejamento e o sistema de controle voltado aos resultados, e permite a construção de informações ambíguas e baseadas na experimentação e na intuição. Porém, a regulação direta dos processos na forma de especialização e formalização é muito baixa. A especialização, entretanto, pôde ser percebida na maioria dos núcleos da TCM Informática Ltda, como no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. Também a formalização fez-se presente desestimulando o caráter orgânico da mesma.

Este modelo de organização orgânica pode garantir uma margem elevada de liberdade de movimento para estruturas flexíveis. Além disso, consegue se ajustar com menos dificuldade que as organizações mecanicistas a ambientes turbulentos e mais imprevisíveis (BURNS e STALKER apud BOWDITCH e BUONO, 1992).

Em contrapartida, as organizações mecanicistas, conforme Hatch (1996), tendem a apresentar alto nível de complexidade, assim como de formalização, além de centralização de decisão e presença de subdivisões do trabalho em muitas tarefas, que indica a especialização. Algumas das características citadas estão presentes na organização pesquisada, como a formalização de determinados comportamentos que devem ser seguidos e que estão dispostos na intranet da organização e a centralização de decisões no papel do diretor proprietário.

Encontra-se neste estilo de organização muitos níveis hierárquicos, meios de agrupamento por função, apesar de um dos setores estar agrupado por mercado, e uma regulação dos processos a partir de metas elaboradas. Neste caso estudado existe tanto uma participação limitada dos funcionários quanto existem sistemas de controle que podem ser atribuídos às “excessivas” reuniões e à comunicação via intranet. Estas características poderão ser mais necessárias à organização caso a mesma encontre-se em ambientes mais estáveis e seguros, conforme Burns e Stalker (apud BOWDITCH e BUONO, 1992), mas poderão limitar a absorção

das variações do ambiente em que estão inseridas (FROTA, 1981), e bloquear o potencial de flexibilidade estrutural.

4.3 Cultura organizacional e seu potencial de flexibilidade

A cultura organizacional e o potencial de flexibilidade cultural da TCM Informática Ltda serão descritos e analisados no desenvolvimento deste capítulo, tendo como base o referencial teórico desenvolvido por Volberda (1998) e as entrevistas realizadas na TCM Informática Ltda. Assim, primeiramente será descrita a formação da identidade, a seguir será desenvolvido o tópico a respeito de liderança, regras não escritas e por fim, a orientação externa.

4.3.1 Formação da identidade

Volberda (1998) verifica determinados aspectos que são necessários para o reconhecimento da identidade organizacional, que são as práticas culturais observadas nas expressões superficiais da identidade, em expressões como símbolos (observados nas palavras, nos gestos, nos quadros, ou nos objetos que agreguem valor cultural), heróis, rituais, e também a compreensão de aspectos da identidade mais profundos, como os valores (observados na missão, nas histórias, nas lendas, nas anedotas).

Os símbolos, como salientado acima, puderam ser identificados em determinadas palavras, palavras iguais ou diferentes, mas que continham o mesmo significado e que codificava os diversos pensamentos existentes. Relacionar a organização como sendo uma instituição de 'vanguarda' (entrevistado I) ou que apresenta 'soluções inovadoras' (entrevistado V) e que 'possui potencial' (entrevistado II) para ser um lugar 'muito bom de se trabalhar' (entrevistado IV) e uma organização que tem 'tudo para crescer' (entrevistado X) pareceu persistir no discurso de alguns entrevistados em relação a fatores que a caracterizam de modo afirmativo.

Todavia, palavras degenerativas em relação à organização também foram salientadas pelos funcionários que foram entrevistados. Entre as quais pode-se destacar que esta é desorganizada, autoritária, com concentração de poder na mão do sócio proprietário e está em uma situação de 'naufrágio' (entrevistado XII).

De modo geral, todos pareciam compartilhar a idéia de que entre os funcionários existem modos 'diferentes' de pensar e se expressar. Mas o que se pôde observar foi a existência de dois blocos distintos de reflexão, como foi salientado. Em um dos blocos estão presentes aqueles que se sentem comprometidos com a organização e acreditam que ela 'tenha futuro' em virtude do produto que desenvolve. Neste grupo, podem ser inseridos os funcionários que são do 'tipo conceito A' (entrevistado XI), aqueles que gostam do sócio proprietário, que cumprem o que é passado, que pensa como ele pensa, os "puxa-sacos", pois não reclamam e acatam o que é ordenado" (entrevistado V). No outro bloco de funcionários estão aqueles que não acreditam que a organização possa se sustentar no mercado por mais tempo em virtude do atual modelo administrativo. Gostariam de maior organização, assim como ser escutados e suas idéias postas em prática pela gerência e diretoria. São aqueles que não acatam a todas as ordens ou não convergem seus pensamentos para o mesmo estilo do diretor ou gerente, ou seja, são funcionários do 'tipo B' conforme o entrevistado XI.

Outro aspecto necessário à compreensão da identidade cultural é o herói ou os heróis que são reconhecidos pelos funcionários, pois personificam os valores organizacionais, conforme Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991), além de servirem como exemplo e auxiliar na motivação dos funcionários tendo em vista que podem alcançar os seus mesmos sucessos.

Três foram os personagens que puderam ser destacados pelos entrevistados, Paulo Olsen, Carlos Olsen e Paulo Renato M. Souza. O sócio proprietário Paulo Olsen é considerado um personagem mais técnico, que apresenta visão do produto, é 'sonhador' (entrevistado VII), foi quem desenvolveu a primeira versão do produto que é comercializado e é criativo. Porém, possui características que não são valorizadas por alguns entrevistados, os quais acreditam que deveriam ser abandonadas. Entre as quais pode-se citar o fato de ser 'desorganizado' e não saber administrar adequadamente a organização (entrevistado III).

Paulo é mais ou menos o Bill Gates, todos o chamam de louco, mais ainda vão descobrir que ele estava certo. Imprime sua personalidade na TCM. É inteligente, tem visão, mas sem administração, sem organização. É assim até em sua vida pessoal (entrevistado IV).

Se fosse bem administrada ela poderia ser uma "Dígitro". Foi criada uma bola de neve, pela má administração. Ela tem produto bom (entrevistado VIII).

Atualmente, o personagem que mais parece chamar a atenção dos funcionários é Carlos Olsen, antigo sócio da TCM Informática Ltda. Referem-se a este como sendo uma pessoa que é um 'bom administrador' (entrevistado IV), 'metódico' (entrevistado IX), detalhista' (entrevistado IX), controlado e 'valorizava o funcionário' (entrevistado IV), pois conversava muito e escutava os funcionários. De acordo com os mesmos, a díade Paulo Olsen e Carlos Olsen era muito adequada à organização, pois enquanto um detinha-se à criação do produto o outro se centrava na administração da organização.

Por fim, o último personagem identificado pelos entrevistados foi Paulo Renato M. Souza, diretor do Núcleo de Novos Negócios. As características salientadas são a de uma 'pessoa chave na TCM. Teria que ser o perfil de todos na empresa' (entrevistado III). É um conhecedor do produto, relaciona-se bem com os clientes, é 'diplomático' (entrevistado III), 'carismático' (entrevistado I), 'tranquilo' (entrevistado I), sabe ouvir as pessoas, é 'ponderado' (entrevistado II), 'não age por impulso' (entrevistado X) e outros.

O Renato dá muito crédito ao que se fala. Não é precipitado. Reflete bem antes de tomar uma decisão e assume suas responsabilidades (entrevistado III).

Desta maneira, as características de Paulo Renato M. Souza e Carlos Olsen pareceram confluir a uma imagem semelhante de herói o qual apresenta valores parecidos e aceitos por grande parte dos entrevistados que podem ser resumidos em princípios como organização, carisma e ser ouvidor. Estas são características que devem vir antes da criatividade, outro aspecto aludido pelos entrevistados, pois sem os anteriores, pode haver desestruturação da organização.

A identidade cultural pode também ser analisada a partir dos rituais e cerimônias, que são atividades coletivas que são socialmente essenciais para a cultura organizacional (VOLBERDA, 1998).

Entre os entrevistados poucos foram aqueles que relataram haver comportamentos que são característicos de rituais ou de cerimônias. Entre os exemplos citados, grande parte ocorreu durante o passado, e poucos são aqueles que ainda persistem no presente, devido à condição financeira da organização ou à saída de alguém.

Em geral, foram relatadas festas de fim de ano ou festas natalinas, festas de aniversário, amigo secreto e almoços de confraternizações. Alguns funcionários relataram apreciar as festas, pois é um momento de todos estarem juntos e esquecerem as dificuldades e os problemas que

tiveram ao longo do ano. Porém, para outros estes momentos não são vistos como agradáveis, como o caso do amigo secreto. Alguns chegam a afirmar que somente participarão do amigo secreto caso este mude de nome para 'inimigo secreto' (entrevistado X), mas acabam participando contra a vontade.

De modo geral não pôde ser percebida uma preocupação ou ênfase para atividades sociais coletivas, de acordo com os entrevistados. As ações referem-se, atualmente, às comemorações natalinas e às festas de aniversário.

Comemorávamos, pela atitude da TCM, os aniversários dos funcionários com festas surpresas. Tinha até balãozinho... E por terem gastos, o Carlos cortou isso. Agora são os funcionários que tomam a atitude (entrevistado XI).

Ultimamente, a preocupação com o coletivo parece restringir-se ao 'espírito de equipe', como está sugerido no *site* da organização o qual é acessível a todos os funcionários. Porém, pouco parece estar sendo desenvolvido em termos de eventos sociais. Este fato pode estar relacionado com a percepção que alguns entrevistados apresentam a respeito dos próprios colegas de trabalho ou mesmo da organização, que 'só agradecem quando precisam' (entrevistado XIV), ou que existe um grupo dentro da organização que está ali apenas para receber o seu salário. Neste caso, este pensamento pode complementar a imagem que alguns funcionários possuem a respeito dos diretores da organização, que parecem pensar apenas em seu dinheiro, conforme, por exemplo, entrevistado XIV.

Os aspectos mais profundos da identidade organizacional podem ser observados na missão da organização a qual transmite aos seus funcionários valores institucionais. Conforme Volberda (1998) a missão constituiria um conjunto de idéias, que predomina na organização, na qual grande parte de seus constituintes compreende e pode se identificar com as mesmas.

De acordo com documentos da organização a missão organizacional é "desenvolver soluções em informatização da área da saúde, que disponibilizem os benefícios que a tecnologia pode oferecer, contribuindo desta forma, para o bem estar social, elevando o nível de vida da sociedade". Soma-se a ela, a filosofia organizacional, que conforme seus documentos, a TCM Informática Ltda "não busca desenvolver sistemas estáticos, mas integrar soluções", "pesquisa o que existe de mais moderno e funcional que a tecnologia oferece, e traduz para o universo dos Laboratórios Clínicos", e "não se deseja reinventar a roda, mas descobrir seus melhores usos de forma integrada e sinérgica".

Percebe-se neste sentido, uma preocupação da organização com determinados processos, como a interação entre o trabalho e o desenvolvimento de produtos mais modernos para a área de saúde. Seu foco está voltado ao ambiente externo em relação à área social com uma preocupação ao bem estar.

Entre os funcionários, por sua vez, não houve referência quanto a este aspecto e alguns demonstraram desconhecer a formulação da missão organizacional. Aos que respondiam, grande parte destes enfatizavam o desenvolvimento do produto, a informatização dos laboratórios com o 'melhor sistema do mundo'. Enfim, a missão seria disponibilizar 'soluções para a saúde'. Outros entrevistados, diante da crise financeira organizacional, enfatizavam que a missão estaria relacionada com 'sair da crise' e outros afirmam que seria somente 'ganhar dinheiro'.

Portanto, as idéias que os funcionários apresentam a respeito da missão organizacional, em geral, parecem estar relacionadas com a missão que a organização apresenta, porém sem a percepção da preocupação social.

As estórias, lendas e anedotas são os últimos aspectos relatados por Volberda (1998) que podem identificar os valores pertencentes à identidade organizacional a partir de parábolas ideológicas, que expressam, realçam e codificam estes valores.

Entre os entrevistados observou-se algumas estórias que continham significados e valores habituais, porém outras que eram pouco ressaltadas.

Uma situação que marcou muito foram os eventos. 2-3 congressos por esse Brasil. Sempre também a tônica de fortalecimento de marca da TCM no mercado (entrevistado XVII).

Este relato parece demonstrar a preocupação da organização diante do mercado. Os congressos são uma vitrine na qual a TCM Informática pode tanto ser vista quanto observar as demais organizações, que fazem concorrência a ela, ou mesmo observar o desenvolvimento de novas tecnologias, que estão sendo desenvolvidas.

Parceria com o grupo Labis. Foi um voto de confiança nessa tecnologia que a TCM trás para o mercado. A 2ª história. Foi o fato de ter ido até São Francisco (EUA) em um evento da área. Vimos que estamos no mesmo nível tecnológico (laboratorial) e de sistema (pronto para a internet) (entrevistado IX).

Por sua vez, estas informações a respeito de estórias ocorridas ao longo da vida da TCM Informática Ltda parece reforçar a narrativa anterior em relação à necessidade de participar de

congressos. Acrescenta a este fato a importância de realizar parcerias com hospitais, pois pode facilitar na divulgação da organização do mercado, assim como adquirir maior conhecimento na consecução do software e também obter um estímulo financeiro.

No início o sistema era vendido de porta em porta. A TCM cresceu valorizando o cliente. Mas ela cresceu e mudou a sua postura. O vendedor não está mais acessível, nem para os clientes antigos (entrevistado III).

Neste discurso pode-se compreender a importância da organização estar próxima aos clientes e ser acessível. Todavia, este foi um comportamento desenvolvido em tempos passados, mas que ainda permanece a compreensão entre alguns funcionários de que esta atitude é importante.

Quando fecharam contrato grande em Goiânia. Teve coquetel para os funcionários, para comemorar. Depois foi fechando outras e esqueceram isso (entrevistado XIV).

Por fim, este exemplo demonstra a necessidade de compartilhamento das vitórias da organização com seus funcionários. Ou seja, desenvolveu-se o espírito de equipe e parceria, mas pouco vivenciado na organização nos tempos atuais.

Desta maneira, muitos são os valores, compartilhados ou não, que puderam ser observados a partir das entrevistas com os membros da organização, alguns dos quais estão explicitados no quadro a seguir.

Quadro 05: Valores dos membros da TCM Informática Ltda.

Grupo	Valores
Sócio Proprietário	Espírito de equipe**, ética**, organização, parcerias, trabalho árduo.
Dirigentes	Confraternização (festas)*, fortalecimento da marca, organização, parcerias, participação em congressos, proximidade com o cliente, trabalho árduo.
Funcionários	Confraternização*, espírito de equipe*, organização*, parcerias, participação em congressos, relacionamento com o cliente, seriedade (não beber), trabalho árduo, valorizar o cliente e valorizar o funcionário.

* Há valores que poucos existem no cotidiano da organização, mas são relatados pelos funcionários ou porque ocorreram em alguns momentos, ou porque gostariam que existissem internamente.

** São valores que estão sendo descritos no *site* da “TCM Novos Tempos”.

É importante destacar a existência de três dimensões, conforme Volberda (1998), por meio da qual a formação da identidade é analisada, a comunalidade, o escopo e o grau de homogeneidade, as quais refletem o potencial de flexibilidade cultural da organização. Ressalta-se, todavia, que a formação da identidade se desenvolve a partir da compreensão que os membros da organização possuem sobre o que a organização é, e do como esta pode proceder em suas atividades.

A comunalidade, ou seja, o quanto que a identidade entre os membros apresenta valores, crenças e práticas culturais que podem estar muito ou pouco compartilhados, reflete-se na organização de maneira fraca ou forte.

Um dos grupos de funcionários da organização pesquisada apresenta sentimentos de serem desvalorizados por parte da mesma. Relataram exemplos como a falta de comunicação da chefia sobre a crise que a TCM Informática Ltda está passando, assim como do motivo do parcelamento dos salários e dos cortes nos benefícios, como vale transporte, ticket alimentação e plano de saúde.

Todavia, foi comum os entrevistados observarem que existe certa abertura de comunicação entre a chefia e os subordinados, mas esta não parece ser utilizada para realizar questionamentos a respeito de assuntos ligados a salário, benefícios sociais e estratégias, por exemplo, fato este que parece implicar negativamente no sentimento de valorização pessoal e de identidade organizacional. O sentido da necessidade de cooperação ao trabalho deve prevalecer mesmo diante das intempéries, conforme alguns funcionários e a direção.

Um dos nossos técnicos não está mais atendendo os clientes por falta de pagamento. E ainda é crucificado por isso (entrevistado IV).

A empresa nunca valorizou ninguém. Só agradecem quando precisam (entrevistado XIV).

Não se pode afirmar a inexistência de preocupação com os funcionários, tendo em vista o cuidado da chefia em tratar de assuntos delicados, como exemplificado no fato de não chamar a atenção de algum funcionário sobre determinado tipo de comportamento, diante dos colegas de trabalho. Mas este fato não foi relatado entre os entrevistados que não fazem parte da chefia, ou por não acharem este tipo de atitude relevante ou por não haver muitas ocorrências deste nível.

A crença de que a TCM Informática Ltda não valoriza os funcionários parece ser partilhada por alguns membros da organização, que se sentiram prejudicados com a saída do antigo sócio, Carlos Olsen. Este aspecto fica mais claro de se compreender com o seguinte depoimento:

a TCM era bem diferente na época do Carlos. O Paulo era responsável pelo produto, e o Carlos era um bom administrador, valorizava o funcionário. A separação fez muito mal (entrevistado IV).

Esta desvalorização parece ter levado alguns funcionários a se desligarem da organização, enquanto que outros não. Fato que pode estar relacionado com a imagem que tinham a respeito da TCM Informática Ltda antes da venda de parte da sociedade pelo Carlos Olsen, exemplificado na declaração acima.

A comunalidade da identidade organizacional demonstra uma integração de determinados valores e crenças entre um conjunto de funcionários da organização pesquisada. Esta é uma organização de “vanguarda”, persistente, que “abraça” uma idéia e “vai até quase as últimas conseqüências”. “Ela não costuma desistir no meio do caminho” (entrevistado I), é esforçada para desenvolver o que planeja em alguns momentos, tem liderança de mercado tendo em vista seu produto com “tecnologia de ponta” (entrevistado VIII), e que incita o respeito dos concorrentes e clientes. Considerando estas características, pode-se correlacioná-las com o fato de alguns funcionários parecerem gostar de trabalhar na TCM Informática Ltda, e que se alguns tivessem que sair, em virtude da crise financeira, seria com pesar.

Terei que sair, mas tô com dó. Se não mudar a parte administrativa não vai dar certo a empresa. Falei com o Carlos e ele mesmo concordou que se não tiver pulso firme no desenvolvimento, vai ser complicado (entrevistado XI).

Todavia, este valor não é dividido por todos os membros. Além do que, para alguns, a desvalorização do cliente externo, em virtude, por exemplo, da falta de qualidade de atendimento, a desvalorização dos funcionários, acentuada pela necessidade organizacional de ganhar dinheiro e o descumprimento de algumas promessas, como o corte de alguns benefícios sociais, são características que não deveriam pertencer a TCM Informática Ltda.

Desse modo, pode-se considerar modos de compreensão diferentes, assim como de identificação, a respeito de valores e crenças que devem orientar a conduta organizacional. Assim

sendo, a comunalidade da identidade, a extensão em que esta é compartilhada entre os funcionários, parece apresentar uma quantidade de valores e práticas culturais que permite espaço a diferentes interpretações em que alguns valores podem não apresentar consistência com as práticas culturais vigentes (VOLBERDA, 1998). Estas, por sua vez, são representadas por valores apresentados no Quadro 05, como por exemplo, trabalho árduo e a importância da TCM Informática Ltda realizar parcerias com hospitais e/ou laboratórios para seu próprio crescimento e expansão no mercado. Outros valores são apontados pelos funcionários, mas não parecem ser correspondidos pela chefia em suas atitudes, de acordo com os funcionários. Destaque para a necessidade dos funcionários de serem valorizados e que realmente a haja organização dentro da TCM Informática Ltda por parte do sócio proprietário.

A comunalidade apresenta tanto valores integrativos entre os membros da organização quanto aspectos distintivos entre os dirigentes e os funcionários, assim como entre os próprios funcionários. Assim, os valores, crenças e práticas culturais tende a revelar uma comunalidade mediana, mas com um direcionamento mais para forte que para fraca, quanto ao potencial de flexibilidade.

O escopo é o segundo meio relatado pelo qual a formação da identidade é analisada neste segmento e refere-se à extensão, que pode ser estreito ou amplo, na qual a organização apresenta uma rica variedade de valores e crenças, de acordo com Volberda (1998). Os valores, neste caso, são as resoluções a respeito do que é importante para se atingir o sucesso para a organização, enquanto que as crenças são as verdades inquestionáveis da organização (Freitas, 1991). Dois fatores são essenciais para sua compreensão: a missão e os objetivos organizacionais.

Desse modo, conforme dados obtidos nos documentos da TCM Informática Ltda, a missão organizacional é:

“desenvolver soluções em informatização da área da saúde, que disponibilizem os benefícios que a tecnologia pode oferecer, contribuindo desta forma, para o bem estar social, elevando o nível de vida da sociedade”.

Além da missão, a organização apresenta uma filosofia de trabalho que pode ser identificada pelos seguintes aspectos:

- “TCM não busca desenvolver sistemas estáticos, mas integrar soluções.
- A TCM pesquisa o que existe de mais moderno e funcional que a tecnologia oferece, e traduz para o universo dos Laboratórios Clínicos.

- Não se deseja reinventar a roda, mas descobrir seus melhores usos de forma integrada e sinérgica” (documento 1).

De acordo com a filosofia de “criar um produto que satisfaça plenamente as necessidades dos seus usuários”, a TCM Informática Ltda “desenvolveu toda a sua estratégia de atuação, suas ações táticas e sua operação”. Conforme a mesma expôs,

“um negócio fechado nunca acaba na venda. Após o processo tradicional de venda de um produto, oferece-se todo o suporte necessário para a implantação e treinamento da equipe do Laboratório, a fim de mostrar a melhor maneira de extrair o máximo de produtividade que a solução implantada proporciona” (*cd-rom*).

Relativo à missão e à filosofia apresentadas podem ser destacados valores como a preocupação com o bem estar social, preocupação com o desenvolvimento tecnológico, preocupação em investir em pesquisa tecnológica e preocupação com o cliente externo para que este possa usufruir, da melhor forma, o produto que adquiriu da TCM Informática Ltda.

A missão e os objetivos da TCM Informática Ltda possuem valores e crenças que demarcam o modo de agir e pensar dentro da organização. Porém, os valores e as crenças ligados à missão e aos objetivos que se interpõem aos funcionários parecem focar alguns fatores, como desenvolver um produto de qualidade e satisfazer o cliente. Mas, pelo fato da maioria desconhecer, formalmente, a missão e os objetivos da organização talvez possa haver maior espaço para as crenças e valores pessoais se desenvolverem.

A missão é oferecer ao mercado um produto de qualidade. E seu objetivo é a satisfação do cliente, ou deveria ser. Às vezes acredito que o objetivo dela é só ganhar dinheiro (entrevistado XII).

A missão eu não sei. O objetivo eu não sei, automatizar laboratórios, ganhar dinheiro. E faz parte do meu trabalho contribuir para isso. Deixar isso mais bonitinho, segundo eles (entrevistado VI).

A missão é colocar no mercado o melhor sistema do mundo, para laboratórios. Na minha expectativa profissional, se ela conseguir seus objetivos eu também terei conseguido chegar aos meus. Fico esperançosa (entrevistado VII).

De modo geral, chama a atenção dos funcionários o dever em desenvolver um produto que seja o melhor e que permita a satisfação do cliente externo, em termos técnicos. O aspecto da

relação interpessoal entre os funcionários e entre funcionário-cliente não foi abrangido, de acordo com a noção que os partícipes possuem a respeito da missão e objetivos da organização.

A “TCM Novos Tempos”, como é chamada a nova fase que a organização está desenvolvendo, possui seus princípios acessíveis aos funcionários a partir da intranet que dispõem, e procura manter acessíveis as normas e princípios que estão sendo criadas.

Destaca as filosofias de trabalho como: valorizar a equipe, valorizar o produto e os serviços, valorizar o cliente que paga mensalmente e a manutenção de posição de líder perante o mercado de laboratórios clínicos.

A filosofia de negociação também é salientada: “o produto/serviço deve custar o quanto ele vale, e não o quanto o cliente quer pagar”.

A conduta comercial também teve seu destaque no *site* “TCM Novos Tempos”. A filosofia pertinente a este aspecto salienta que “a TCM Informática é uma empresa prestadora de serviços”.

Por fim, existe ainda a filosofia de conduta de atendimento para clientes credenciados: “clientes que possuem planos de atendimento devem ter atendimento prioritário”.

Observa-se o incremento de valores como o foco na equipe, sendo que esta deve apresentar comportamentos de cortesia, de respeito, de lealdade, de confiança e busca por resultados. A valorização dos clientes mensalistas e no fato de não se regatear preços com o cliente, também são características adicionadas neste novo contexto organizacional.

Neste sentido, foram desenvolvidos pela organização uma página na intranet contendo, por exemplo, a conduta ética que os funcionários devem possuir, entre os quais destaca-se: honestidade, integridade, transparência, ética, respeito ao próximo e confiança. Estes aspectos foram acrescentados, de acordo com o diretor proprietário, em vista da necessidade de esclarecimento do que se espera do funcionário, de como devem agir com os colegas de trabalho. Desse modo, alargou-se, de maneira formalizada, a variedade de valores organizacionais que são tidos como importantes.

O acréscimo de valores organizacionais, com o desenvolvimento da “TCM Novos Tempos”, que estão explícitos aos funcionários no *site* da organização, parecem aumentar a amplitude de valores no cotidiano da TCM Informática Ltda. Valores antes descritos, como trabalhar com o mais moderno, desenvolver produtos com qualidade e satisfação do cliente parecem ser divididos por todos os seus membros. Existem outros, como trabalho árduo, ter

organização e fazer parcerias com clientes, que podem ainda ser identificados nos discursos dos entrevistados.

Relativo às crenças, pode-se destacar fatores como a convicção de que a tecnologia traz benefícios à sociedade, de que a organização deve satisfazer o cliente, oferecer produtos de qualidade e desenvolver o melhor produto para garantir a posição de líder do mercado.

O que parece mover a organização é, por exemplo, a crença que a tecnologia que desenvolvem é a melhor dentre todas as de seus concorrentes. Neste sentido, os funcionários que acreditam neste pressuposto permanecem com o sentimento de que a organização, mesmo diante da crise que está passando, apresenta potencial para ser uma empresa que lhes dê orgulho de trabalhar e tem “tudo para dar certo” (entrevistado 03).

Diante dos fatos analisados a respeito da missão e dos objetivos organizacionais, e visto que grande parte dos funcionários desconhece quais são os objetivos e a missão da organização, talvez existam poucas crenças e valores compartilhados entre os membros da TCM Informática Ltda que orientem o funcionamento organizacional, como pode ser visualizado no Quadro 06 a seguir, mas estes valores e crenças não parecem conferir obstáculos quanto a outros modos de atuação. Sendo assim, podem possibilitar uma amplitude de conceitos que regem os comportamentos dos partícipes, como demonstrou o Quadro 05.

Quadro 06 – Conjunto de valores e crenças compartilhadas na TCM Informática Ltda.

VALORES	CRENÇAS
Satisfação do cliente	Importância em satisfazer os clientes
Qualidade	Importância em oferecer produtos de qualidade
Modernidade	Importância em desenvolver o melhor produto
Trabalho árduo	Tecnologia traz benefícios
Organização	Apresentam a melhor tecnologia
Fazer parcerias	
Ser o melhor	

De modo geral, demais comportamentos e valores que não tenham sido contemplados formalmente pela TCM Informática Ltda e que não apresentem empecilhos ao desenvolvimento de sua missão e objetivos, parecem poder possuir espaço para existir entre os funcionários. Outrossim, o objetivo de criar *softwares* modernos parece estimular e gerar uma sensação de orgulho que uniria os funcionários em prol da missão organizacional. Ou seja, incentivam as pessoas a desenvolver uma identidade favorável à organização, a fim de que participem de desafios.

Pode-se concluir, então, que o escopo parece apresentar-se de forma mediana indo em direção a uma restrição do potencial de flexibilidade da identidade organização, visto a baixa variedade de crenças e valores entre os membros da organização em decorrência da missão e dos objetivos organizacionais.

Por fim, a homogeneidade é o último aspecto a ser analisado referente ao potencial de flexibilidade da identidade organizacional, e pode demonstrar características homogêneas ou heterogêneas. A homogeneidade, de acordo com Volberda (1998), refere-se à uniformidade dos diversos esquemas de interpretações dos funcionários da organização identificada a partir dos indicadores: histórias, missão, símbolos, heróis, rituais e valores.

Entre os entrevistados as histórias relatadas puderam demonstrar a existência de algumas estórias que continham significados e valores habituais compartilhados, mas outras estórias foram relatadas por poucos entrevistados. Sendo assim, parece existir, entre os dos entrevistados, esquemas interpretativos mais heterogêneos.

As menções sobre o conhecimento da missão organizacional puderam exprimir, apesar de alguns entrevistados afirmarem não conhecer a missão formalmente, a existência de um conhecimento compartilhado a respeito do objetivo principal que orienta a organização, mesmo que por vezes expresso de outra forma. Todavia, nenhum dos entrevistados salientou a preocupação social e outros relataram características que não havia na missão organizacional. De modo geral, o resultado analítico dos esquemas interpretativos, quanto à missão, demonstrou que estes tendem ser mais homogêneos.

A respeito dos símbolos, estes demonstraram, a partir das palavras analisadas, termos semelhantes e distintos, mas que continham o mesmo significado e codificavam os vários pensamentos existentes. Para os entrevistados, era comum de observar frases que alertavam ao fato de que todos os funcionários pensavam diferente. Todavia, as palavras utilizadas puderam ser agrupadas em dois blocos distintos. Um dos blocos concentrava os funcionários mais comprometidos com a organização, e por isso utilizavam palavras que tendiam a positivas, enquanto no outro bloco estavam os funcionários que pouco conferiam crédito a ela, em virtude do modelo administrativo e por isso utilizavam palavras de cunho mais negativo. Portanto, os símbolos, como observado, evidenciam características tanto heterogêneas quanto homogêneas.

Relativo aos heróis, estes, quase que por unanimidade entre os entrevistados, foram destacados três personagens. Paulo Olsen, que se destacou tanto por características visionárias

quanto por sua administração, esta mais negativamente, conforme alguns entrevistados. Paulo Renato M. Souza foi o que menos se sobressaiu nas entrevistas. Foram ressaltadas características em relação ao estilo de relacionamento e de auto-gerência. Por fim, Carlos Olsen foi o personagem de maior destaque quanto ao modelo positivo de administração da organização. A compreensão dos funcionários quanto aos heróis, portanto evidencia uma tendência mais para heterogênea de seus esquemas interpretativos, tendo em vista a variedade de 'heróis' destacados pelos funcionários.

Os rituais e cerimônias, em decorrência do baixo índice de expressão, foram pouco salientados pelos entrevistados. Todavia, pode-se classificar em dois grupos os entrevistado, aqueles que não salientaram acontecimentos e aqueles que observaram a ocorrência de eventos cerimoniais ou rituais. Estes, em geral, enfatizaram exemplos ocorridos no passado. Neste sentido, existe uma maior manifestação de esquemas interpretativos homogêneos em relação aos rituais e cerimônias desenvolvidos na organização.

Por fim, a análise dos valores pode apresentar uma variedade de princípios individuais. Porém, tratando-se de valores compartilhados, os princípios coletivos, que unem os funcionários em torno da organização, restringiram-se a um conjunto mais limitado, revelando esquemas interpretativos heterogêneos dos entrevistados quanto ao que é importante para se atingir o sucesso para a organização, conforme Volberda (1998).

A observação da homogeneidade organizacional, identificada a partir da análise das histórias, missão, símbolos, heróis, rituais e valores, salientou uma tendência um pouco mais acentuada em direção à uniformidade dos diversos esquemas de interpretações dos funcionários da organização, porém com focos heterogêneos e de centralidade. Neste sentido, o potencial de flexibilidade parece estar situado em uma posição mediana entre uma cultura inovadora e conservadora.

Portanto, a formação da identidade organizacional da TCM Informática Ltda, ou seja, a compreensão que os membros da organização possuem sobre o que a organização é e do como esta pode proceder em suas atividades, analisada em relação a sua comunalidade (mediana a forte), ao seu escopo (mediana a estreito) e a sua homogeneidade (mediana a homogênea), refletiu uma condição mais para um médio a baixo potencial de flexibilidade.

4.3.2 Liderança

No estudo sobre cultura organizacional, Volberda (1998) considera que a liderança é decisiva ao seu desenvolvimento e deve ser analisada no estudo do potencial de flexibilidade cultural. O estilo de liderança, o modo de planejamento e a atitude gerencial contemplam o estudo e identificam peculiaridades pertinentes à flexibilidade organizacional.

O estilo de liderança, conforme o autor, seria o modo como o líder se posiciona em relação aos membros da organização para o desenvolvimento das metas. O líder pode ser do tipo instrutivo, consultativo, participativo ou delegativo, de acordo com indicativos como o grau de direção e colaboração.

A compreensão do estilo de liderança, na visão dos funcionários, está relacionada com a liderança da organização. Não parece haver separação entre a liderança do núcleo aos quais pertencem e a liderança organizacional. Esta, por sua vez, é influenciada pela dicotomia Carlos Olsen e Paulo Olsen, sendo que o primeiro era quem possuía mais características de um líder, ao oposto do segundo, para grande parte dos entrevistados.

Não vejo liderança, que seria a figura do Carlos. Hoje o Paulo não exerce muito bem, é inseguro, e demora demais para tomar as decisões (entrevistado IV).

No setor não tem. O gerente só tem nome, certificação, conhecimento que pode dar orientação para todos na equipe. O Paulo que tem a liderança é meio autoritário. Ninguém tem autonomia. Ele manda e desmanda (entrevistado V).

Nazismo. É muito centralizado. Quando tinha o Carlos tinha mais diálogo com ele, dava para conversar, e mudava alguma coisa. O Paulo é inflexível, mesmo que veja que não deu certo. Ele pede até que o pessoal participe. Parece que ele fala isso só para que depois não cobrem dele: "mas eu sempre abri caminho" (entrevistado VIII).

As características que um líder deve possuir, conforme os entrevistados, parecem estar personalizadas no Diretor do Núcleo de Novos Negócios, Paulo Renato. As particularidades apreciadas são os comportamentos como saber ouvir, aceitar opinião das pessoas, ser um tipo psicólogo e não agir por impulso.

Percebe-se que a liderança exercida pelo fundador da organização apresenta comportamentos que enfatizam a performance nas tarefas, a comunicação com maior poder em uma direção e o controle, atitudes salientadas pelos empregados, como observadas acima nos depoimentos. Neste sentido, o estilo de liderança, segundo Volberda (1998), seria considerado instrutivo, com muita direção e pouca colaboração dos funcionários quanto à tarefa.

Fulano-de-tal diz: "to mandando é para fazer". O meu sector é a senzala. Ele escuta nossas ligações, está sempre olhando o que estamos fazendo (XIV).

A percepção que o fundador possui do estilo de liderança que desempenha é apresentada pela seguinte explanação:

eu sou o líder da direção que a pessoa vai trabalhar. Quando eu escolhi a plataforma eu disse: nós vamos por esse caminho. Você tem certeza? Sim, vamos. Aí eu explico porque escolhi essa plataforma, convenço (...) Mas eu escuto muito também. (...) Fico aqui gerenciando para ver se você vai conseguir. Porque se você não vai conseguir isso se transforma em um problema, porque outras coisas estão dependendo disso.

Neste sentido pode-se perceber, de acordo com Volberda (1998), que o estilo de liderança desempenhado por Paulo Olsen é um estilo de liderança por vezes instrutivo ou consultativo. Instrutivo, pois apresenta características que podem orientar os colaboradores a uma cultura voltada à obediência da tarefa e a não exploração e estímulo de iniciativas e de divergências, sendo este mais salientado pelos funcionários. E o estilo consultativo ocorre quando a liderança apresenta muita direção e colaboração através de perguntas aos empregados que possam contribuir nas decisões. Neste caso, apresenta muita direção aos funcionários que irão desempenhar as tarefas e possui espaço à colaboração dos mesmos a partir de suas contribuições ou sugestões como, por exemplo, quando agendam o cronograma de execução do desenvolvimento do *software* e estipulam o seu prazo final de entrega. Além do que, segue de perto a performance das tarefas dos funcionários.

Sendo assim, o estilo de liderança na TCM Informática Ltda parece vir ao encontro do conceito de Bowditch e Buono (1997) quando afirmam que esta possui a capacidade de influenciar ou orientar os indivíduos para que estes atinjam as metas desenvolvidas. A distribuição desigual entre o poder e a influência está demonstrada nitidamente nas observações dos funcionários que demonstram sua insatisfação com o estilo de liderança, mas que ao mesmo tempo assumem o papel consensual de acatá-la, mesmo demonstrando nitidamente sua preferência por outro estilo de liderança.

Portanto, o estilo de liderança na organização provavelmente evidencia um menor apoio ao potencial de flexibilidade na TCM Informática Ltda, visto que descreve propriedades características de modelo, por vezes consultativo e por vezes instrutivo, na visão dos funcionários.

O modo de planejamento, ou seja, a extensão em que o líder imagina como o planejamento pode ser desenvolvido na organização, também faz parte da análise do potencial de flexibilidade cultural e contempla aspectos da liderança organizacional. O mesmo pode ser tratado de três formas diversas, como sugere Volberda (1998): *blueprint*, *mixed-scanning* e *muddling through*, os quais são analisados a partir de critérios como a tomada de decisão, de cima para baixo, metas estabelecidas e planejamento instrumental, quantificação das metas e alcance das metas.

O *blueprint* é um modo de planejamento mais sintetizado, que tende a estabelecer objetivos estáveis e com projetos integrados ou metas para que se possa atingir estes projetos, reduzindo assim as inconstâncias do ambiente em níveis dignos de aceitação. Neste sentido, as escolhas são predeterminadas por um projeto e todas as outras opções são descartadas. O *muddling through* enfatiza a natureza interativa do planejamento e leva em conta os resultados obtidos para basear o futuro planejamento entre todas as possibilidades possíveis. E o *mixed-scanning*, que como o nome indica, seria uma posição intermediária entre o *blueprint* e o *muddling through*. Há uma visão de longo prazo que fundamenta as decisões que são processadas passo a passo de modo incremental. Esta semelhança não é totalmente como o *muddling through*, mas é um *muddling through* com uma visão global.

A empresa passou por várias mudanças. Ela já teve vários perfis diferentes, e está caminhando para o perfil em metas. Hoje a liderança tende a se basear em metas, que ajuda a equipe a atingir seus objetivos (entrevistado IX).

É feito todo em função do que se tem para comercializar, de como e do que o mercado pede. Por exemplo, se o mercado quer comprar o sistema ou se ele prefere outro... Temos o marketing promocional a cada 3 meses... planejamos congressos... Temos objetivos a serem alcançados com o atendimento. Talvez o núcleo que tenha mais planejamento é o desenvolvimento com o MSF e o *project*, que separa quem faz o projeto, o que faz no projeto... Quanto maior o caos menor é o planejamento. Pois se você sofre grande impacto emocional você terá dificuldade de se planejar... No lado empresarial, quando não se tem estabilidade você se fecha nas dificuldades internas e as estratégias externas acabam sendo afetadas (entrevistado XVII).

Parece que em alguns núcleos o planejamento não está tão programado, como salientam alguns funcionários. Ou mesmo este planejamento não é conhecido ou reconhecido por estes, já que alegam não fazerem parte deste projeto. O planejamento estaria restrito “ao nível da diretoria, basicamente” (entrevistado II).

O Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento parece ser o núcleo onde mais a liderança apresenta um planejamento estruturado. Talvez por causa da TCM Informática Ltda depender deste setor para desenvolver o novo *software*, Esmeralda Visual. Este sistema é a concretização para um novo modo de administrar a organização, e apresenta o conceito de que o *software* será um serviço, não mais um produto a ser vendido, mas alugado. A “TCM Novos Tempos” parece estar se encaminhando a um modelo de organização que se desenvolve a partir da ideologia e da visão do sócio majoritário referente ao que seja o melhor para a mesma.

Em 98 escolhemos a plataforma de mudança. Foi o período mais difícil profissionalmente. Eu me sentia na seguinte situação: eu abria uma porta e tinha mais três. E se eu abrisse uma errada, quer seja no começo ou no final, ia dar na mesma. Pois eu teria errado. Mas eu fui ao mercado e fui ver palestras, soluções da IBM, da *Microsoft, Oracle, Novell...* Eu vivia indo em palestras e reuniões... porque ninguém te indica o caminho correto. Você vai ter que descobrir por si. Dizer que a opção que a TCM escolheu é a única certa... não é certo, também. Ela é certa, mas não é única (entrevistado XV).

Os núcleos de Novos Negócios e Administrativo Financeiro também fazem um planejamento de suas atividades que, em parte, é administrado pelo diretor proprietário e outra parte pelo diretor local assim como pelos próprios membros do setor. O Núcleo de Novos Negócios trabalha com metas mensais e semanais, e com comissão para as vendedoras.

O Núcleo Atendimento ao Cliente é o que menos aparenta possuir um planejamento estruturado, pois o modo de lidar com as situações presentes e futuras parece acontecer à medida que os problemas surgem. Fato que se reflete na imagem que os clientes possuem a respeito deste setor, e que acaba sendo estendida para toda a organização.

Em geral, os funcionários consideram que a TCM Informática Ltda não apresenta planejamento. Ou seja, diante da crise financeira que está passando e de sua imagem deficitária frente a alguns clientes, não acreditam que possam afirmar existir algum tipo de planejamento da organização.

Não existe. Isso é um briga. É criado conforme a necessidade (entrevistado VI).

Tudo vai acontecendo na medida da necessidade. Havia planejamento, mas nunca era cumprido (entrevistado VIII).

Todavia, a visão dos líderes a respeito do planejamento é a de que este existe na organização para economizar e alcançar as metas traçadas. Além do que, este pode ser aprimorado de um ano para outro de acordo com a necessidade.

Enquanto empresa você vê que não planejar você gasta um dinheiro e tempo até as coisas tomarem o seu rumo. Mas se planejasse esse tempo poderia ser menor. E aí você começa a ver que não é bom negócio não planejar. Tem que planejar para economizar (entrevistado VX).

Ela faz um planejamento para ter metas, ter controles, ter avaliação do que que deu certo e errado, e tentar sempre aprimorar o planejamento para o ano seguinte, né. Acho que seria basicamente isso (entrevistado XVI).

Para alcançar seus objetivos... Ele transforma um objetivo em meta. Quando você tem objetivo... pode ser que com 20-30 anos que vai alcançá-lo, mas você tem uma meta. A TCM planeja para sobreviver, existir. Aí, não poderíamos alcançar os objetivos e as metas dentro do *time* que o mercado pede. Quero chegar num ponto em tanto tempo e para isso tem que agregar isso e aquilo (entrevistado XVII).

Ao observar a organização, de modo geral, quanto aos indicadores necessários à compreensão do modo de planejamento, como a direção da tomada de decisão, desenvolvimento de metas pré-estabelecidas e a quantificação das metas e o seu alcance, pode-se inferir, a partir das análises desenvolvidas em decorrência das entrevistas realizadas com os funcionários, que aspectos observados no *site* da organização enfatizam alguns modelos de comportamento, de planejamento, que devem ser seguidos a fim de se atingir um determinado objetivo, e são pertinentes ao estilo *blueprint*. Todavia, em geral, o modo de planejamento com baixo índice de metas pré-estabelecidas, assim como de sua quantificação e de seu possível alcance, acrescidas de uma visão mais geral da finalidade a que se deseja alcançar com o planejamento, tendem a ser características mais próprias do estilo *mixed-scanning*. Assim, tendo este prevalência sobre aquele.

A partir dos dados apresentados, o modo de planejamento organizacional parece corroborar a idéia de que as características do modelo *mixed-scanning* são provavelmente as mais vigentes deste período administrativo e demonstra uma possibilidade para estimular o potencial de flexibilidade da cultura da TCM Informática Ltda. Isto pelo fato de haver um planejamento, um plano técnico a ser seguido, mas que pode ser reformulado conforme a necessidade organizacional.

Finalizando, a atitude gerencial seria o terceiro aspecto pertencente à análise da liderança e é utilizado como parâmetro para a compreensão do potencial de flexibilidade cultural da organização, a qual descreve a extensão em que os líderes consideram a gerência em termos de rotinização, heurística ou improvisação. Sua análise baseia-se, portanto, em indicadores, como a especificação de procedimentos e atividades, procedimentos de urgência e atividades caso necessário (VOLBERDA, 1998).

A TCM Informática Ltda parece gerar, entre alguns funcionários, uma impressão de que os acontecimentos, assim como os problemas que surgem estimulam na gerência um comportamento do tipo “apagar incêndio” (entrevistado XII), ao contrário de uma atitude gerencial que tende a uma direção do tipo rotineira, com procedimentos e atividades especificados (VOLBERDA, 1998).

Na minha opinião a TCM falha justamente em diagnosticar o problema. Ou seja, quando diagnostica o problema ele já está grande, digamos assim (...) E também para implantar a solução. Tem que se tomar uma decisão. Pode até ser errada, mas o maior erro é não tomar uma decisão. Não fazer... e deixar a coisa piorar é mais crítico (XVI).

De acordo com a liderança da organização, não parece existir, atualmente uma atitude gerencial favorável à improvisação (as atividades são desenvolvidas quando necessárias), o que poderia elevar o potencial de flexibilidade cultural da organização. A “TCM Novos Tempos”, com a administração Paulo Olsen, está procurando desenvolver normas e procedimentos que façam parte de seu cotidiano. Entre os quais o já citado o *Microsoft Solution Framework, ACT*, os descontos permitidos que se pode efetuar e a documentação das atividades diárias no Núcleo de Novos Negócios e outros. A TCM Informática Ltda tem demonstrado uma necessidade de formalizar as atividades que cada um dos funcionários executa, para melhor administrar os setores. Conforme o diretor proprietário, “no novo organograma a Target vai se preocupar em descrever estas tarefas”. Apesar destas características estarem em desenvolvimento, a atitude gerencial não demonstrou se prender ao planejamento programado mesmo em momentos que este não apresente resultados satisfatórios. Ao contrário, como já ilustrado, apresenta abertura a mudanças, em casos de necessidade.

Portanto, as atenções voltadas às especificações (descrições) dos procedimentos e das atividades parecem fazer parte da rotina de trabalho na organização e de sua atitude gerencial, assim como está em processo de desenvolvimento na organização. Todavia, não parecem

emperrar por completo as capacidades de dinamismo e de criatividade dos funcionários, e de reorientação do planejamento, caso necessário.

Desta maneira, a tendência da atitude gerencial que se pôde observar em virtude da elaboração da “TCM Novos Tempos”, estaria no desenvolvimento de um modelo mais voltado à rotinização.

4.3.3 Regras não escritas

Não somente a formação de identidade e a liderança são importantes à compreensão do potencial de flexibilidade cultural. As regras não escritas, que incluem a disciplina dominante, a socialização, a atitude formal versus real e a tolerância à ambigüidade, possuem igualmente uma capacidade de influenciar o modo como os funcionários devem agir frente a determinadas circunstâncias que, em geral, não estavam previstas (VOLBERDA, 1998).

A disciplina dominante, ou seja, a extensão em que os valores e as práticas de uma certa disciplina ou profissão dominam as regras não escritas da organização, pode ser analisada ainda em termos da quantidade de empregados que apresentam a mesma educação, que possuem a mesma experiência e com o mesmo nível de idade (VOLBERDA, 1998).

A organização pesquisada parece possuir uma representação acentuada no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, estando personalizada nos analistas de sistemas ou “desenvolvedores”.

Os analistas são bem respeitados dentro da TCM, ninguém quase questiona o que eles fazem. São mais preservados por não lidarem com os clientes. Entre o setor de vendas e atendimento é amor e ódio. Se quisermos complicar nossa relação como cliente eles podem. Mas isso era mais antigamente (entrevistado III).

Os desenvolvedores que tem curso superior e sabe tudo de máquina. Eles são a nata da TCM. Abaixo vem o atendimento que sabe sobre configuração e sobre o sistema, e não tem curso superior. O financeiro é aparte de tudo do computador. O comercial tem nível de segundo grau e não sabe nada de computador (entrevistado V).

Estes depoimentos parecem demonstrar o poder informal (MINTZBERG, 1995), que o grupo do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento apresenta diante da visão dos demais membros da organização. Isto pode ocorrer devido ao fato de que possuem um conhecimento que não está

ao alcance de todos os trabalhadores, mas que é imprescindível ao desenvolvimento e sobrevivência organizacional.

O desenvolvimento. Tem que fazer o Esméralda Visual rápido, senão a empresa inteira será demitida (entrevistado VI).

Constata-se que esta área parece ser a que mais possui a atenção direta do diretor proprietário e tende a influenciar, direta ou indiretamente, os outros núcleos, como principalmente o Núcleo de Atendimento ao Cliente e o Núcleo de Novos Negócios, pois muitas tarefas dependem do conhecimento que possuem sobre o *software*. Vender um produto se torna mais fácil a partir do momento que se conhece todas as suas peculiaridades, assim como dar suporte a um cliente poderá ser melhor efetuado se o atendente conhece o produto do qual faz o suporte. Desse modo, observa-se que os analistas de sistema detêm certo poder dentro da organização. Seu poder pode também estar caracterizado por crenças, como a falta de integração, que em geral os integrantes do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento possuem com os demais núcleos, havendo menções inclusive de individualismo na organização. Estes fatos relatados podem vir a limitar o potencial de flexibilidade cultural da organização, pois existe a possibilidade de restringir uma integração necessária entre os diversos grupos, que estimularia a inovação em ambientes que requeressem tal comportamento.

Cada setor responde por si mesmo sem interação (entrevistado V).

Diferentes de todo mundo. A maioria pensa em si, é desunida, não pensa em trabalhar em grupo... Se vem te agradar é porque quer algo (entrevistado XIV).

Em geral, a organização apresenta empregados com diferentes tipos de educação, entre as quais destaca-se: computação, direito, curso técnico em mecânica, 2º Grau completo, *design* de interiores, biblioteconomia, administração, engenharia química, ciências sociais e outros. A concentração dos cursos está mais voltada à área computacional, seja com faculdade completa, incompleta ou cursos técnicos.

Relativo ao nível de idade dos empregados este varia de 21 anos a 40 anos de idade, com uma concentração um pouco maior na faixa dos 30-39 anos seguido pela faixa dos 20-29 anos de idade. Poucos foram os empregados que apresentaram idade acima dos 39 anos.

Por fim, as experiências dos empregados, influenciadas tanto pelas diferenças de idades quanto pela formação educacional, além das práticas exercidas ao longo da vida, pareceram não ser totalmente iguais, pelo contrário tendem a ser mais para diferentes. Porém, existe o grupo de empregados que trabalham com o desenvolvimento do software, os analistas, que parecem apresentar experiências semelhantes, nível educacional semelhante e a faixa etária está estabelecida entre 31 e 39 anos.

Não pareceu existir uma exigência com a formação educacional do funcionário relacionada com o seu cargo, mas possuir cursos afins com a atual função que desempenha. O importante parece ser a capacidade que este possui para exercer suas atividades advindas de outros locais de trabalho, por exemplo. Este fato pode ser verificado no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em que o gerente não apresenta formação escolar, de terceiro grau, específica em computação. Assim também existem outros exemplos que podem ser destacados na organização.

De qualquer modo, percebeu-se características e práticas culturais da disciplina dominante que influenciam o comportamento dos demais funcionários, algumas mais expressivas e flexíveis, outras mais rígidas e inflexíveis. Portanto, de modo geral não se pode afirmar que a disciplina dominante seja totalmente forte ou fraca, mas que existem determinados valores que são disseminados na organização, como os valores que parecem conduzir a comportamentos de desunião entre as partes, pois são separados os membros entre os que detém poder informal e os que não detém. Assim, a flexibilidade está situada em uma posição mediana entre o alto e o baixo potencial de flexibilidade.

A socialização, que faz parte do estudo do potencial de flexibilidade cultural, molda o conteúdo e o volume das regras não escritas da cultura organizacional e constitui-se um meio pelo qual as regras não escritas são passadas aos membros da organização. Conforme salientou Volberda (1998), alguns dos meios através dos quais a socialização nas organizações pode ser concretizada são os ritos de inicialização, doutrinação dos recém chegados, os programas de treinamento, política de cargos e salários, política de recrutamento, além dos encontros, eventos sociais dirigidos pela organização e outros.

No processo de socialização vários papéis são assumidos na TCM Informática Ltda, como por exemplo, de 'desenvolvedor' e 'pesquisador' no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, ou 'vendedora' no Núcleo de Novos Negócios, e a partir deles, o funcionário

participará deste mundo social. Estes papéis sociais irão construir as identidades e expressarão as regras sociais do ambiente que estão inseridos (VERSIANI, 1995).

Cada funcionário que começa a trabalhar nesta organização passa, em geral, pelo que se pode chamar, conforme Freitas (1991), de rito de passagem, pois se trata de uma atividade programada com a finalidade de introduzir um indivíduo novo na organização. Neste caso, o novo integrante passa por todos os setores e é apresentado, a todas as pessoas presentes, assim como as mesmas são identificadas por seus cargos e funções. Em seguida o mesmo dirige-se ao seu local de trabalho e, com o tempo, suas atividades vão sendo passadas (entrevistado IV). Além do que, conforme a dificuldade do trabalho, o funcionário procura tirar suas dúvidas com os colegas do setor (entrevistado VI).

O processo de integração não tem nada de muito diferente. Antes de entrar, o que eu acompanhei no nosso núcleo, ele é sabatinado, digamos assim. Quando ele entra aí existe uma força-tarefa em cima daquele funcionário, ele vai receber uma enxurrada muito grande de informação, ele é apresentado aos locais onde estão as informações e as coisas que ele vai precisar para o trabalho dele. Ele vai ficar pelo menos uma semana recebendo um bombardeio cerebral (entrevistado I).

Portanto, pode-se observar que a socialização do novo membro parece desenvolver-se gradativamente, sem que se tenha observado uma programação formalizada, mas padronizada para o momento de inserção do recém-chegado na equipe. Esta preocupação conflui com os valores anteriormente citados, por parte dos dirigentes, de procurar estimular o respeito ao próximo e o espírito de equipe, assim como de sua valorização.

Dependendo das necessidades organizacionais, o processo de seleção, inserção e produção, do novo funcionário, pode se dar de uma maneira mais rápida, como mostra o seguinte depoimento:

nós integramos dois funcionários novos. Foi traçado um perfil do que precisava e saímos em busca deste perfil, daquele que lida com tecnologia nova. Foi feita avaliação com 'n' candidatos, e precisávamos de pessoas que fossem produtivas, em um curto espaço de tempo. Não dava para ser uma pessoa crua. Teve uma pré-seleção com exame de conhecimentos básicos. Apresentei a metodologia do trabalho (MSF) já no começo, expliquei como estávamos desenvolvendo cada módulo do Esmeralda Visual, que tinha que fazer um projeto e depois era desenvolvido o programa. Foi, então: seleção - produção, isso em duas semanas. Como eles já tinham certo nível de conhecimento, não precisava de tanta assistência. Os dois, eu coloquei em um módulo que era feito cadastros, por exemplo, de países. Uma parte bem fácil, mas que já dá noção do processo geral do programa. Tem que pensar em como fazer, ter discussões, redigir

projeto para o grupo Labis.. Então eles analisam e devolvem, e finalmente o desenvolvimento (entrevistado IX).

Porém, em relação ao Núcleo de Novos Negócios foi relatado, por alguns funcionários, que não há boa receptividade das pessoas que trabalham neste setor, em relação a alguém que seja contratado para trabalhar neste mesmo local. Este fato parece gerar sentimentos de insegurança e rivalidade das vendedoras, que já trabalhavam no setor, para com aquelas que foram recém contratadas. Assim, o possível desejo de estimular o respeito ao próximo e o espírito de equipe, assim como de sua valorização a partir da apresentação dos novos integrantes, parece necessitar de outros estímulos além do já mencionado.

Outro rito, recém implantado na organização, refere-se à divulgação, por e-mail, para todos os funcionários a respeito de contratos assinados ou cancelados pelos clientes. Todavia, este fato foi pouco relatado entre os entrevistado, o que levou à compreensão de que o que se desejava alcançar com tal atitude pode ainda não ter apresentado seus reflexos, mas parece poder encorajar a responsabilidade, senso de responsabilidade e de equipe.

Dois outros modos de concretizar a socialização, plano de cargos e salários e o treinamento não estão sendo desenvolvidos na TCM Informática Ltda, atualmente. A mudança salarial e de cargo, se desejada, deve ser discutida com o diretor proprietário da organização e este irá considerar as possibilidades de atender ou não ao pedido, o que parece demonstrar determinado grau de poder por parte deste. Esta característica foi constantemente salientada como sendo um entrave ao desenvolvimento organizacional. E a capacidade de socializar os funcionários a partir treinamentos não tem sido o meio mais comum observado, pois os mesmos não estão sendo desenvolvidos atualmente de modo formal.

Por fim, os encontros e eventos sociais desenvolvidos pela organização, e denominados de ritos de integração, por Freitas (1991), antes eram representados por festas de aniversários e confraternizações de fim de ano, porém deixaram de ser a marca da TCM Informática Ltda. Os incentivos tanto ao espírito de equipe quanto à valorização dos funcionários, durante estes momentos, não são mais transmitidos por estas ocasiões.

Portanto, diante dos dados analisados, não se pode afirmar que exista uma representatividade forte das regras não escritas nos processos de socialização. Ou seja, a socialização na organização pesquisada, subdimensão relacionada com a extensão em que as regras não escritas são mantidas e explicadas (VOLBERDA, 1998), parece levar a conclusão de

que o potencial de flexibilidade é estimulado pela tendência da socialização se apresentar mais para fraca, embora haja uma tendência desta vir a se tornar mais forte em virtude do desenvolvimento da “TCM Novos Tempos”. A “TCM Novos Tempos”, como já salientado, está desenvolvendo um *site* que procura levar aos funcionários modelos de comportamento e valores que são desejáveis de serem compartilhados dentro da organização. Está em desenvolvimento a descrição dos cargos com suas respectivas atividades e espera-se criar uma política de salários. Estes são, portanto, alguns exemplos que poderão fazer parte do processo de socialização dos funcionários e também influenciar o potencial de flexibilidade organizacional.

O ponto seguinte, que rege as regras não escritas, trata a respeito da atitude entre o real versus formal, a qual pode apresentar-se de modo equívoco a inequívoco, ou seja, com um menor a um maior espaço entre a atitude real e formal na organização. A mesma pode ser analisada em termos de regras formais e regras não escritas (VOLBERDA, 1998). Conforme o autor, esta dimensão reflete a extensão da diferença de valores dos membros da organização entre a organização formal e real. Ela ajuda na compreensão das atitudes dos membros da organização em relação às regras formais e procedimentos.

De acordo com o autor, existem quatro possibilidades quanto à diferença de valores dos membros da organização formal e real: a organização real é parte da organização formal, sem que existam regras não escritas fora da área definida por esta (cultura intensificada); a organização formal é uma parte da organização real, pois não consegue especificar todas as contingências (cultura ortogonal); a sobreposição da organização formal e real (cultura sobreposta), em que algumas regras não escritas se desviam das regras formais; e a não sobreposição da organização formal e real (contracultura) devido ao conflito existente entre ambas.

Pode-se destacar na análise da pesquisa na TCM Informática Ltda pequenos focos de uma cultura mais inequívoca refletida nos momentos em que determinado grupo de trabalhadores salientava a importância de seguir as normas formais e escritas, pois disso dependeria o sucesso organizacional. Portanto, a requisição de certas atitudes por parte da gerência pode ressoar entre aqueles que possuem valores iguais ou semelhantes aos seus. Esta exposição se deve em virtude de comparações entre o modelo administrativo, desempenhado pelo antigo sócio da organização, Carlos Olsen, mas que não foi mantido em sua plenitude pela atual gestão. Porém, com o desenvolvimento da “TCM Novos Tempos” em curso parece haver uma intenção em aumentar a formalização nesta.

Tudo o que é escrito é seguido à risca, senão não dá certo (entrevistado VII).

Observa-se também, focos de uma cultura mais para equívoca, com diferenças entre o real e o formal, que se expressa nos grupos de funcionários que não possuem todos as regras condizentes as da organização. Seus valores, por sua vez, tendem a revelar-se em atitudes e comportamentos diferentes, ou mesmo contraditórios, daqueles que são tidos como adequados ao funcionamento organizacional. Os três exemplos a seguir podem demonstrar a existência deste tipo de manifestação:

na visão dos funcionários, em geral, a regulamentação do comportamento pelas regras formais nem sempre são seguidas à risca (entrevistado VI).

Não segue à risca tudo que regula o comportamento. Por exemplo, na metodologia do MSF. Existem falhas no MSF que não podem ser levadas a cabo, pois nada pode ser tão abrangente. Tem coisa que tem que especificar na TCM, mas que o MSF não comporta (entrevistado VI).

Ultimamente tudo que é regra foi colocado em circulares. No início era à vontade. Não me recordo. Quando o Carlos estava trabalhando aqui ainda, tinha que atender o telefone e já falar seu próprio nome, como identificação. Foi imposto pelo Carlos e eu me rebelei, por ser imposto. Ora se ligam para o meu telefone é certo que querem falar comigo, sou eu quem vai atender. Uma vez ele ligou para mim e eu atendi ao telefone, mas não disse meu nome. Ele não gostou. E ele não cumpria estas regras, pois quando liguci para ele, ele também não falou seu nome ao atender ao telefone (entrevistado V).

Como se percebe, estas são atitudes e crenças que não representam ameaças à organização, mas evidenciam a existência de um grupo de trabalhadores que apresentam valores que não condizem com os valores do grupo dirigente.

Com a saída do antigo sócio e com o posicionamento de Paulo Olsen como diretor proprietário, a organização está desenvolvendo, como já foi afirmado, uma nova estrutura formal a qual tem denominado de "TCM Novos Tempos". O modo de como se deve proceder entre gerência e funcionário, entre TCM e cliente, e em determinados momentos, assim como as condutas de Recursos Humanos, estão sendo desenvolvidas no *site* que está disponível a todos que trabalham na organização. Parte de seu conteúdo pode, também, ser visualizado pelo cliente externo que esteja acessando a *homepage* da TCM Informática Ltda.

O nível gerencial da organização tem desenvolvido um “plano de contingência” chamado de cartas de erros. A mesma, acrescentada no *site* referido, é estabelecida da seguinte forma:

se aconteceu isso a gente procura aprender e transformar em uma regra. Exemplo, um evento no comercial... No projeto “TCM Novos Tempos” ele foi feito uma alteração porque aconteceu uma coisa que não estava prevista. Aconteceu um caso com um cliente. Quem é cliente DOS nós vamos vender com desconto de 10% e quem tem contrato de manutenção mais 10%. Aí ligou um cliente em negociação que queria 5 interfaceamentos, e queria desconto. Isso não estava previsto, uma compra de 5 interfaceamentos. Então, como vamos fazer... Nos reunimos, e eu tenho muito disso, eu analisar, chegar numa conclusão e isso passa a valer então. Obviamente se isso acontecer de novo daqui para frente nem discutimos. Então, qual foi o consenso que chegamos. Preço é uma coisa que nós não vamos mais mexer. Essa é uma máxima. Não posso sair por aí dando descontos. (...) Criamos uma regrinha e resolvido o problema (entrevistado XV).

Todavia, caso haja um acontecimento que não possua regras contempladas na “TCM Novos Tempos”, deve-se estabelecer diretrizes em conjunto com o sócio majoritário Paulo Olsen. Porém, existe uma preferência em contatá-lo primeiramente, pois as decisões, em geral, são centralizadas em sua pessoa.

A folga tem que ser pedida para o responsável do setor e para a Carmen. Mas em geral é pedido para o Paulo. Ele libera direto, e sem saber as consequências, se dá ou não (entrevistado XIV).

Quando o problema é voltado ao técnico, você fala com o gerente ou com o Paulo. Quando é problema pessoal, aí pode ser com o RH e com o Paulo. Eu procuro falar com o Paulo, pois não adianta falar muito com as outras pessoas (entrevistado VIII).

Desse modo, a cultura ortogonal parece ser a mais coerente na TCM Informática Ltda, visto que não existem especificações para todas as contingências, assim como existem algumas regras não escritas que se desviam das regras formais.

Assim sendo, a atitude entre o formal e o real não parece se concentrar nos extremos dos modelos inequívocos e equívocos, com alto ou baixo potencial para flexibilidade, mas a tendência à baixa diferenciação dos valores condizentes entre o formal e o real, das opiniões e dos comportamentos, pode vir ainda garantir certo potencial de flexibilidade organizacional.

Por fim, o último tópico referente às regras não escritas refere-se à tolerância à ambigüidade, que demonstra a extensão na qual as regras não escritas podem facilitar ou

dificultar a habilidade organizacional e de seus membros em agir diante das mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

O potencial de flexibilidade desta dimensão pode ser analisado na TCM Informática Ltda, por exemplo, pela observação da construção e desenvolvimento de novas idéias, assim como da diversidade de opiniões, do nível de comportamentos que se desviam dos parâmetros aceitáveis, assim como a relação entre os membros da organização (Volberda, 1998).

A diversidade de opiniões, conforme alguns funcionários, não parece ser estimulada pela direção, apesar desta abrir espaço para aproximação e diálogo entre si. A regra não escrita que permite esta interação limita-se à exposição de idéias e não à sua utilização pelo diretor proprietário, fato que poderia estar levando a um descrédito das reuniões semanais e mensais realizadas, assim como a um desestímulo a sua participação. A diversidade de opiniões restringir-se-ia portanto, na utilização prática das idéias e não no nível de criação das mesmas. Da mesma forma os estímulos ao desenvolvimento da capacidade criativa, de acordo com os funcionários, parecem não possuir prioridade para a organização. A não ser os cursos que vão direto ao encontro das necessidades administrativas.

A empresa assina a revista *Management* e nós pedimos para ler, mas não passam para nós. Nem pedindo... Acho que eles não lêem a revista. Isso poderia ajudá-los muito. Os cursos para o desenvolvimento são para os certificados da Microsoft. Tentei fazer um de oratória, e era barato: 100,00 reais, mas não consegui. Isso seria bom para mim, pois falo ao telefone com os clientes. Na empresa eles não investem no funcionário (entrevistado XIV).

As “visões diferentes, não chegam a tanto: de carruagem a abóbora” (entrevistado II), como salienta um dos membros da organização. Todavia, não parecem instigar o potencial de flexibilidade, pois o pouco estímulo ao conhecimento heterogêneo aliado à restrita diversidade de opiniões e da possibilidade em utilizá-las no cotidiano organizacional, não parecem incentivar novas respostas, dos funcionários, frente às mudanças ambientais.

(...) Sabe que existe outro sistema, mas o Paulo se nega a discutir. Acha que a TCM é única no mercado, no mundo, interplanetária (entrevistado V).

Podemos mandar idéias, mas é mais difícil. O Paulo já vem com suas idéias prontas. Ele não aceita sugestões internas, só das pessoas que não fazem parte da empresa (entrevistado VIII).

Os comportamentos analisados dos membros da TCM Informática Ltda também pouco parecem demonstrar características que levem ao entendimento que sejam mais estimuladores ao potencial de flexibilidade, visto que a amplitude de possibilidades de desenvolver comportamentos que sejam diferenciados parece ser encorajada, por exemplo, pela gama de conhecimentos que cada indivíduo possui. Portanto, ao se limitar o desenvolvimento de visões diferentes, pode-se restringir ou limitar a quantidade de comportamentos diferenciados.

O tipo de relacionamento entre os funcionários aparenta diferenciado entre os núcleos. O Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, talvez por se tratar de um setor chave para o crescimento organizacional, demonstra um maior engajamento entre seus membros. Existem encontros informais nos corredores para fumar, tomar café, conversar... Estes comportamentos, aliás, são aceitos pela chefia, pois dizem permitir o relaxamento, a troca de informações e mesmo incentivar a criatividade de idéias. O mesmo não é constatado nos demais setores, além do que, estes comportamentos podem não ser compreendidos e mesmo criticados por outros membros da organização. Este choque de opiniões, porém, não interfere na continuidade deste tipo de procedimento, apesar de poder gerar um possível clima desfavorável interno, e demonstrando que pode existir pouca união entre os setores da TCM Informática Ltda em áreas como a criatividade para o desenvolvimento do trabalho.

Assim, a partir da análise dos dados observa-se a existência de características que mais dificultam que facilitem a tolerância à ambigüidade e diminui o potencial de flexibilidade organizacional. Observam-se, neste caso, exemplos que não toleram a falta de clareza, sendo que a organização está procurando desenvolver uma organização com novas características e características mais visíveis e acessíveis aos seus membros, a chamada "TCM Novos Tempos".

As regras não escritas, portanto, não demonstram que a cultura organizacional possua uma tendência forte a um estilo conservador nem inovador. Existem circunstâncias em que as regras não escritas, com uma disciplina dominante, tende a uma posição mediana entre baixo potencial de flexibilidade e alto potencial de flexibilidade cultural. Todavia, há presença de baixa tolerância à ambigüidade que possui características que tendem a limitar o potencial de flexibilidade. Por fim, a socialização e atitude entre o formal e o real são subdimensões que parecem potencializar a flexibilidade cultural da organização, ainda que a primeira já demonstra sinais em direção a uma cultura mais conservadora. Assim, a cultura organizacional, a partir da compreensão das regras não escritas, demonstra uma disposição de mediana para um alto

potencial de flexibilidade, apesar de já haver focos da tendência, com o desenvolvimento da “TCM Novos Tempos”, em restringir o potencial de flexibilidade cultural.

4.3.4 Orientação externa

Por fim, a orientação externa é o último aspecto necessário para a análise do potencial de flexibilidade cultural, e de acordo com Volberda (1998), reflete as crenças a respeito do relacionamento que a organização desenvolve com o seu ambiente. Fazem parte deste segmento o foco, a abertura e a atitude de planejamento, os quais auxiliam em sua compreensão.

O foco diz respeito às idéias compartilhadas que os funcionários da organização possuem a respeito do futuro e do projeto de tempo que eles aplicarão no futuro. Esta subdimensão pode variar de pequeno a um longo prazo e demonstra uma diversidade de compreensões.

A princípio, para alguns membros da organização, não parece existir qualquer estilo de planejamento. Ou de outro modo, a organização se desenvolve de maneira caótica, sem uma direção firme e sem um condutor adequado, pois o papel do diretor, conforme grande parte dos funcionários, seria ter os pés no chão e administrar adequadamente a organização.

O Paulo é mais ou menos o Bill Gates, todos o chamam de louco, mais ainda vão descobrir que ele estava certo. Ele peca no administrativo, mas o produto é genial (entrevistado IV).

Assim,

A TCM quer dar o passo maior que a perna. Enquanto outras empresas desenvolvem sistemas em Delf, Visual Basic, a TCM já está mais avançada, usando o DotNet, que ainda está sendo desenvolvido pela Microsoft (entrevistado V).

Este aspecto parece demonstrar que a compreensão que os membros possuem a cerca do estilo de planejamento, é de que este não é orientado ao curto prazo, o que pode gerar desconforto naqueles que esperam este tipo de atitude de projeto. Para os mesmos, o curto prazo estimularia a credibilidade e confiança em relação ao tipo de administração em exercício.

Os membros do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento demonstraram maior ansiedade diante da perspectiva de finalização do projeto, devido ao fato de imaginarem que o produto já

deveria estar pronto, conforme as promessas proferidas aos clientes. Denotam esta falta a um foco organizacional voltado à longo prazo, pois “as coisas demoram muito a acontecer” (entrevistado X). Afinal, “o produto já deveria estar pronto” (entrevistado XI). Observa-se neste sentido, que não há separação entre a concepção de produtividade e as propostas de planejamento da TCM Informática Ltda. A produtividade estaria relacionada, de acordo com a visão dos membros, ao modo como os dirigentes traçam as metas da organização.

Todavia, conforme os dirigentes, a orientação externa está focada em ambos os sentidos: curto, médio e longo prazo.

Com certeza médio e longo prazo. Existe expectativas de você fazer uma mala direta dessas e querer o resultado a curto prazo, mas a TCM com os produtos da linha visual, p.ex., ela virá acontecer agora no finalzinho de 2002 uma coisa que começou no finalzinho de 98 a ser idealizado, planejado, tal, tal, tal. A TCM ainda carece de um bom sistema de CRM. Nós temos um CRM? Temos. Nossas informações vêm de uma base de dados de um programa chamado ACTI. Mas ele não me dá a informação na ponta dos dedos. Pra mim... ter estas informações eu tenho que ir lá e cavar, garimpar. E às vezes leva 60 dias para ter uma informação. (...) Então nós fizemos um CRM, nós vamos montar o nosso CRM. E isso demanda tempo e não vamos colher os frutos da noite pra dia. (...) Isso vem de um trabalho, como o do minerador. (...) Curto prazo: 3-4 meses; médio: 6 meses em diante (não vai levar 1 ano); longo prazo eu diria que é de 1 ano pra mais. A Lúcia tem um trabalho diário de ligar para os clientes para ver se chegou a proposta e se eles vão querer fechar ou não. Uma promoção é curto prazo. Vamos fazer um negócio fantástico, desconto de 50% e tem que ter uma resposta rápida, né. Até você bolar, mandar pelo correio, tem que aguardar uns 15 dias até receberem e aí vai ligando, né (entrevistado XV).

Portanto, o foco no curto prazo estaria relacionado, como por exemplo, promoções de venda e os orçamentos mensais, enquanto que o foco no médio prazo relaciona-se a campanhas promocionais, o *marketing* da organização. Por fim, como exemplo do foco no longo prazo estaria “as medidas de relacionamentos, onde nós queremos chegar... Queremos ser uma empresa que vende serviço e isso mexerá com a própria estrutura da TCM” (entrevistado XVII). Em média, “a gente não trabalha com projeção de dois a três anos” (entrevistado XVI).

Mas a orientação de planejamento em curto prazo pouco apresentou reflexo na compreensão e nas atitudes dos funcionários. Talvez, devido à ansiedade de finalizar com a maior brevidade o projeto Esmeralda Visual, pois para muitos, o futuro da organização depende deste *software* para a organização poder continuar no mercado competitivo.

Portanto, as crenças dos funcionários da organização a respeito do foco a curto, médio e longo prazo parece demonstrar que a orientação externa tende ao longo prazo, apesar de, como

salientado, existirem também características de curto e médio prazo. Todavia, estas crenças parecem estar pautadas sobre o impacto que determinadas mudanças estejam conferindo ao ambiente organizacional e à vida dos funcionários. Desta maneira, o potencial de flexibilidade cultural, reflexo das crenças sobre o relacionamento organizacional com o meio em que está inserido, parece estimulado pelo foco no longo prazo.

A abertura, ou seja, a extensão em que os funcionários da organização imaginam que a mesma seja sensível ao desenvolvimento externo, de acordo com Volberda (1998), seria a seguinte subdimensão da orientação externa analisada pela ótica do autor.

Este aspecto pode apresentar-se de modo estreito a aberto. Diante dos dados coletados, pode-se analisar que a TCM Informática Ltda tende a se apresentar de modo mais aberto à orientação externa. Ou seja, apresenta sensibilidade ao desenvolvimento do mercado, às mudanças industriais, às mudanças nas regulamentações governamentais e outros. Quanto a este último aspecto, atualmente a organização apresenta uma procura de expansão de mercado no campo das licitações governamentais. Os congressos dos quais participa, também parecem facilitar a troca de informações com o mercado externo. É um momento para a troca de informações com concorrentes e de apreciação do mercado no qual estão inseridos. Desse modo, pode-se dizer que os congressos serviriam, também, como *feedback* à organização, tanto de qual sua posição de mercado e da necessidade de informações para esta poder manter sua liderança no ambiente competitivo.

A interação com outros indivíduos de fora da organização, como com clientes e possíveis parceiros de negócio, como laboratórios da França e da Espanha, pode potencializar a capacidade de compreensão do meio externo, assim como as interações freqüentes dos funcionários com as pessoas de fora da organização, com os clientes, podem vir a provocar adaptações à orientação externa, reforçando o potencial de flexibilidade.

Vou te contar uma história rápida. O Windows 95 foi apresentado pela primeira vez ao mercado em 1992. Ele não se chamava Windows 95, era um projeto da Microsoft que se chamava Chicago. O Bill Gates apresentou num evento e disse: olha é isso aqui que vocês vão usar, certo. Vocês vão usar o Windows que vocês estão acostumados a usar, mas vocês vão ter isso aqui, ó. É aquela área de trabalho que a gente pode colocar ícone e tal. E falou mais alguns detalhes técnicos. E, portanto não comprem o US2. Grande concorrente, melhor que o Windows na época, da IBM. Mas Bill Gates disse assim: não gastem seu dinheiro. Vocês vão ter no Windows tudo isso aí que tem no US2, e mais isso aqui, isso aqui... Em 92 ele falou isso. Outubro de 95 foi lançado o Windows 95. Então ele vendeu aquele vapor que foi o show, em Chicago, num evento, e tal... E ficou mais de 3 anos vendendo pro mercado aquele vapor. Comprem Windows e você vai ter

aquilo lá. Uma jogada de *marketing* sensacional. Porque o concorrente tinha um produto muito melhor, o US2. Em 17 de outubro de 1995 foi lançado. A gente tem que fazer isso. Vender coisas, soluções que a gente não tem pronta. Mas a gente está vendendo as nossas idéias, além de vender os produtos que já estão prontos. Então, acho que influencia diretamente no marketing, essa abertura da TCM para as novidades que o mercado ou as nossas cabeças criem (entrevistado I).

Portanto, percebeu-se nas entrevistas, que os funcionários apresentam uma visão de que a organização na qual trabalham possui uma orientação mais para aberta em relação à abertura a orientação externa. Um dos entrevistados constatou:

a TCM é muito vulnerável aos pedidos dos clientes. Brincávamos que se passasse uma faxineira e dissesse que a tela do sistema deveria ser assim ou assado, o Paulo mudava (entrevistado VIII).

Poucos salientaram que a organização estaria de costas para o mercado externo (entrevistado XIV), pois o seu comportamento demonstra achar que não existe ninguém que pudesse ser concorrente da TCM Informática Ltda. Subestimando desta maneira seus concorrentes (entrevistado XII). Mas, notou-se que em grande parte das entrevistas foi comum observar a crença de que a organização apresenta abertura ao mercado externo, o que tenderia a estimular, conforme Volberda (1998), o potencial de flexibilidade cultural.

Finalmente, a atitude de planejamento reflete as crenças que os membros possuem a respeito do alcance que a organização pode dominar o seu ambiente ou que está sujeita a suas forças (VOLBERDA, 1998). A organização, de acordo com o autor, pode apresentar características de reatividade em que o planejamento é uma atividade conservadora, ou apresentar características de inatividade em que o planejamento é considerado inútil dado que o ambiente não pode ser controlado. O mesmo pode ainda apresentar características de proatividade em que o planejamento é uma antecipação do que pode ocorrer, e por fim, a organização pode apresentar características de interatividade na qual o planejamento é considerado uma continuação da atividade direta, desenvolvendo um futuro ideal sem considerar o passado.

Na pesquisa realizada na TCM Informática Ltda percebeu-se, entre os funcionários, a existência de duas características mais salientadas, uma visão na qual a organização possui um planejamento proativo, de acordo com a visão dos dirigentes e com a visão de parte dos membros, e outra parcela da organização que não acredita que haja planejamento. Portanto, um aspecto que tende as características de um caráter inativo de planejamento.

Além destes fatores, os funcionários em geral, crêem que a TCM Informática Ltda apresenta um planejamento que atualmente está voltado para a sobrevivência da organização (entrevistados II, X). Outros, talvez em virtude da crise que a organização está passando, acreditam não existir planejamento, pois esta não respalda os compromissos com os clientes em termos da finalização do projeto Esmeralda Visual, assim como não valoriza os mesmos. Neste sentido, a sobrevivência organizacional estaria profundamente relacionada com a finalização do *software* Esmeralda Visual.

Poucos conhecem com profundidade o planejamento geral da organização em que trabalham, restringindo-se às ações que a mesma realiza para sobreviver no mercado, como desenvolver um novo *software* e gerar um novo conceito de venda que será transformado em aluguel dos produtos da organização. Ainda, a opinião de alguns a respeito do diretor proprietário é a de considerá-lo como o “Bill Gates” da organização devido a sua capacidade de visualizar e desenvolver produtos “geniais” (entrevistado IV).

De qualquer modo, existe uma tentativa da diretoria em realizar um planejamento voltado a um futuro provável, ou seja, o planejamento na TCM Informática Ltda seria uma adaptação a um futuro provável, que de certa maneira é reconhecido pelos funcionários da organização.

Mudará também o modo de negociar o produto. Vamos alugar, não vamos mais vender o produto. Isso a partir do ano que vem, com o lançamento do Esmeralda Visual (...) O novo produto é tão tecnologicamente revolucionário, que mudará a empresa (entrevistado XV).

Portanto, conforme os funcionários, a atitude de planejamento apresenta uma tendência a exibir características de proatividade, que eleva o potencial de flexibilidade cultural da organização. Neste sentido, a grande maioria dos membros parece acreditar que a TCM Informática Ltda baseia sua orientação externa em eventuais ocorrências mercadológicas que possam vir a ocorrer, determinando o seu planejamento. Todavia, existem funcionários que não acreditam haver planejamento, talvez em virtude da atual situação financeira da organização. Neste caso, esta apresentaria uma atitude de planejamento mais inativa, o que pode restringir o seu potencial de flexibilidade frente ao mercado.

Conclui-se que a orientação externa, tendo em vista que as características analisadas, como o foco, a abertura e a atitude de planejamento, parece incitar o potencial de flexibilidade

cultural da organização, apesar de haver características, como a atitude de planejamento, apresentando-se tanto proativa quanto inativa, que pode diminuir o potencial de flexibilidade.

4.3.5 Agrupamento das subdimensões da cultura organizacional

A partir dos dados coletados e analisados referentes à cultura organizacional observa-se que a TCM Informática Ltda apresenta características de uma organização com uma cultura voltada mais ao conservadorismo que à inovação, como demonstra o Quadro 07 a seguir.

Quadro 07 – Direção do potencial de flexibilidade da cultura organizacional.

CULTURA	CONSERVADORA		INOVADORA
<i>Formação da identidade</i>			
<i>Comunidade</i>	Forte	← →	Fraca
<i>Escopo</i>	Estreito	← →	Ampla
<i>Homogeneidade</i>	Homogênea	← →	Heterogênea
<i>Liderança</i>			
<i>Estilo de liderança</i>	Instrutivo	← Consultativo	Delegativo
<i>Modo de planejamento</i>	Blueprint	Mixed-scanning	Muddling through
<i>Atitude gerencial</i>	Rotineira	← ←	Improvisação
<i>Regras não escritas</i>			
<i>Disciplina dominante</i>	Forte	← →	Fraca
<i>Socialização</i>	Forte	← →	Fraca
<i>Atitude formal versus real</i>	Inequívoca	← ←	Equívoca
<i>Tolerância à ambigüidade</i>	Baixa	← ←	Alta
<i>Orientação externa</i>			
<i>Foco</i>	Curto prazo	→ →	Longo prazo
<i>Abertura</i>	Estreita	→ →	Aberta
<i>Atitude de planejamento</i>	Reativa	Inativa / Proativa	Interativa

Ao se fazer uma análise das dimensões abordadas por Volberda (1998) para a compreensão do potencial de flexibilidade cultural, pode-se observar que em geral, a formação da identidade e a liderança demonstram características de um estilo de organização mais conservador, assim como as regras não escritas. Por fim, a orientação externa é a dimensão que mais está voltada a um estilo de organização inovadora, apesar de também possuir focos conservadores.

Uma cultura conservadora apresenta uma identidade forte e homogênea, e uma estreita liberdade de ação. De acordo com Volberda (1998), no estilo de cultura conservadora, o líder empreende um estilo de liderança diretivo e há largos depósitos de regras não escritas como

resultado de uma forte disciplina dominante, processo de socialização, e baixa tolerância à ambigüidade. Ainda, uma cultura conservadora possui uma orientação externa fechada, a qual é principalmente em curto prazo e reativa. Por fim, a capacidade de cruzamento de valores é muito limitada em uma cultura conservadora.

Assim, pode-se constatar determinadas características da formação da identidade, como a comunalidade tendendo de mediana a forte, a homogeneidade tendendo de mediana a homogênea e com um escopo de mediano a estreito, fatos que direcionam a cultura organizacional a um estilo mais conservador. A liderança apresenta um estilo de liderança mais consultivo e instrutivo, além da atitude gerencial no sentido de rotineiras. A liderança, com o desempenho de um papel mais restritivo, parece limitar o envolvimento dos empregados na tomada de decisão, apesar da diretoria escutar os empregados, porém que pouco utiliza suas idéias. Em relação às regras não escritas, estas também demonstram uma tendência a um estilo de cultura organizacional mais conservadora, apesar da socialização posicionar-se de modo mediano entre o conservadorismo e a inovação, e da tolerância à ambigüidade tender à alta. As regras não escritas não apresentam uma representatividade totalmente cerceadora, apesar de haver influência mais forte da tolerância à ambigüidade, tendendo à inequívoca.

Em contraposto, uma cultura voltada à inovação, possui uma identidade fraca e heterogênea. Os líderes empreendem um estilo de liderança delegativo e são baseados na improvisação. Há poucas regras não escritas, como consequência da baixa disciplina dominante, do baixo processo de socialização, e alta tolerância à ambigüidade. Exceções envolvendo violação de regras formais é possível. A orientação externa é aberta e focalizada no longo prazo. Assim, uma cultura inovadora facilita o desenvolvimento de cruzamento de valores (VOLBERDA, 1998).

Demais aspectos analisados que demonstraram estar mais direcionados a um estilo de cultura mais inovadora são, por exemplo, a orientação externa que demonstrou que o foco está relacionado mais com o longo prazo, a abertura de modo aberta e a atitude de planejamento com um estilo proativo.

As demais subdimensões, como a abordagem de planejamento com o modelo *mixed-scanning*, a disciplina dominante e a socialização entre o estilo de cultura conservadora e inovadora demonstraram haver características que dificultam suas locações nos pontos extremos das análises.

Todavia, cabe salientar que o desenvolvimento da “TCM Novos Tempos”, com regras e valores fixados e determinados pelo diretor proprietário como ideais no ambiente organizacional podem vir, futuramente, influenciar a identidade organizacional desenvolvida pelos funcionários, em direção a um estilo de organização mais conservador.

4.4 A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e cultural da TCM Informática Ltda.

Toda organização apresenta objetivos e necessita fazer escolhas, conforme Geus (1999). As constantes mudanças externas à organização, prossegue o autor, requerem uma contínua administração interna de mudanças, mudanças fundamentais e contínuas em sua estrutura. Desse modo, com a finalidade de competir em um espaço que muda constantemente, as organizações devem modificar continuamente seus produtos, serviços e processos (PECI, 1999).

A partir do momento em que o mundo da competição parece exigir maior agilidade e nova realidade, a flexibilidade e o ambiente hipercompetitivo estabelecem paralelo no momento em que a disputa interorganizacional exige constantes inovações, qualidade acentuada, custos reduzidos, preços melhores e assistência técnica adequada (PASTORE, 1994).

A flexibilidade pode ser compreendida sob diversas óticas, entre as quais destaca-se a perspectiva na qual a organização apresenta uma diversidade de habilidades de administração, assim como uma rapidez pelas quais estas podem ser impulsionadas e que fazem aumentar a sua capacidade de controle e de aperfeiçoamento organizacional (VOLBERDA, 1996). A flexibilidade pode ser analisada sob a ótica tecnológica, estrutural e cultural da organização.

Tecnologia diz respeito ao *hardware* (como as máquinas e os equipamentos) e o *software* (conhecimento) utilizados no processamento das entradas e saídas, tão bem quanto das configurações dos *hardwares* e dos *softwares* (VOLBERDA, 1996).

Estrutura se refere ao arranjo real de uma organização, que pode muitas vezes se desviar das disposições e dos tipos de relacionamentos oficialmente sancionados. A estrutura real inclui somente as relações, que realmente existem dentro da organização, enquanto que a estrutura informal seria a parte da estrutura real que não está presente na estrutura formal (VOLBERDA 1998).

E a cultura organizacional seria o conjunto de crenças e suposições que são tomadas como certas por seus membros. Conforme Allaire e Firsirotu (1986), a cultura organizacional pode ser analisada a partir da ótica simbólica, em que a análise dos valores e das crenças dos indivíduos que fazem parte da organização constitui o seu modo de funcionamento. Da organização faz parte, também, a estrutura social que estaria representada, por exemplo, nas estratégias organizacionais, assim como nos processos administrativos com um todo, os quais encontram-se os sistemas de controle. Todavia, seguindo a ótica dos autores, a cultura organizacional pode não se apresentar concomitante à estrutura formal, aos objetivos e processos administrativos da mesma. Sendo assim, as estruturas social e cultural, não poderiam ser categorizadas a partir do conceito de isomorfismo, em que estes elementos não são necessariamente coordenados ou consoantes.

O estudo do potencial de flexibilidade estrutural pode demonstrar a existência de duas formas básicas das organizações, que seriam as organizações mecanicistas e as organizações organicistas, considerando dois extremos de um contínuo de flexibilidade. Já que o estudo do potencial de flexibilidade cultural evidencia a existência de organizações, que vão desde o estilo conservador ao inovador.

Por organização mecanicista compreende-se, segundo Hatch (1996), organizações determinadas pelos muitos níveis hierárquicos, e seu processo pode ser altamente regulado através de um sistema de planejamento e controle elaborado, especialização das tarefas e alto grau de formalização e padronização. O treinamento, a educação e a descentralização horizontal estão muito limitados, enquanto que os poucos dispositivos de contato são altamente formalizados. Como resultado, os níveis de participação e delegação são baixos. Somente mudanças incrementais secundárias são possíveis de tal modo que aumentam a formalização e a centralização estrutural.

Em contrapartida, as organizações organicistas, de acordo com Volberda (1998), podem se desenvolver como uma organização divisionada, ou de projeto ou matricial, com poucos níveis hierárquicos. Tanto para as formas divisionais quanto para matriciais, o essencial são os sistemas de planejamento e controle que predominam o estilo orientado ao desempenho, ao invés de orientados aos meios, e permite a existência de informações ambíguas e ações com base na experimentação e na intuição. Além disso, processos diretos de regulação na forma de especialização e formalização são extremamente baixos, ao passo que processos indiretos de

regulação pelo treinamento e educação são perfeitamente desenvolvidos. Ademais, os dispositivos de contato nas formas laterais entre as unidades são mínimos, mas intensificados no modo horizontal e apresenta unidades descentralizadas. A delegação de autoridade para estas unidades encoraja a sua participação em um nível alto no processo de decisão.

Do ponto de vista da cultura, as organizações inovadoras apresentam, em conformidade com Volberda (1998), uma identidade heterogênea e fraca, além de um amplo escopo, ou seja, uma extensão ampla dos valores e crenças distintos dos membros da organização. O estilo de liderança é do tipo delegativo, com pouca direção e colaboração da liderança em virtude das decisões de tarefas e das responsabilidades ficarem ao encargo dos empregados, e baseado na improvisação. Existe baixa disciplina dominante, referente aos valores e às práticas de uma certa disciplina ou profissão que dominam na organização e que favorecem o desenvolvimento de poucas regras não escritas. Nas organizações tidas como inovadoras, o processo de socialização, meio pelo qual as regras são mantidas, apresenta-se baixo. Todavia, a tolerância à ambiguidade, que se refere à capacidade que as regras não escritas oferecem, ou facilitam as possibilidades de ação, tende a apresentar-se alta neste mesmo contexto. As crenças sobre o relacionamento da organização com o seu ambiente, a orientação externa, é do tipo aberta com foco no longo prazo. Por fim, existe uma facilidade de cruzamento entre os valores existentes na organização.

Em função das características acima citadas e da análise realizada dos dados coletados, a TCM Informática Ltda apresenta sinais que levam ao entendimento de que sua estrutura parece estar mais voltada ao estilo mecanicista e a cultura organizacional, apesar de demonstrar características medianas entre a inovação e o conservadorismo, demonstra uma maior tendência a este último estilo.

Assim, na TCM Informática Ltda, diante dos dados analisados pode-se afirmar que existe, em geral, uma tendência a um baixo potencial de flexibilidade visto que ambas as dimensões de estudo, em sua maior parte, desestimulam a flexibilidade estrutural e cultural, apesar de haver subdimensões que auxiliam neste processo de flexibilidade.

Neste sentido, algumas congruências puderam ser destacadas, como a relação entre o sistema de planejamento e controle, a orientação externa e o modo de planejamento, entre a especialização vertical e o estilo de liderança, entre a regulação tomada decisão e a atitude gerencial, e entre a padronização, formalização, a atitude formal versus real e a tolerância à ambigüidade.

A dimensão 'sistema de planejamento e controle' identifica as questões que tenderão a um exame minucioso administrativo, enquanto que o sistema de controle especifica o tempo de revisão e discussão do progresso em relação aos objetivos (VOLBERDA, 1998). Sua análise refletiu um conjunto de fatores que pouco estimulam a prática ou o desenvolvimento de ações que primam pelo planejamento e pelo controle na organização. Por conseqüência, o sistema de planejamento e controle rudimentar da organização tenderia a estimular o potencial de flexibilidade estrutural.

Em relação à dimensão 'orientação externa', esta tende a refletir, de acordo com o autor, as crenças que os funcionários da organização possuem a respeito do relacionamento que esta apresenta com o meio em que está inserida. No ambiente pesquisado esta subdimensão exibiu uma cultura organizacional mais voltada para inovadora, em virtude do foco no longo prazo e da tendência a maior abertura em relação ao ambiente externo. A atitude de planejamento proativa situou-se entre o conservadorismo e a inovação. De modo geral, como se pôde perceber, esta dimensão desenvolve o potencial de flexibilidade em um contínuo de médio a alto.

Em relação à subdimensão 'modo de planejamento', esta é identificada pela extensão em que o líder imagina, como o planejamento pode ser desenvolvido na organização (VOLBERDA, 1998) e é identificado de três formas diversas (*blueprint*, *mixed-scanning* e *muddling through*), entre os quais destacou-se o estilo *mixed-scanning* na organização pesquisada.

É possível de se considerar que ambas dimensões, sistema de planejamento e controle e orientação externa, sejam aspectos importantes ao desenvolvimento da organização, ou que possam auxiliar uma a outra. Logo, caso os funcionários possuam a crença de que a organização está aberta ao ambiente externo, este fato pode vir a influenciar no modo de agir deles próprios interferindo em sua forma de planejamento.

Como o ambiente no qual a organização está inserida pode demonstrar comportamentos mais ou menos previsíveis, quanto menos o sistema de planejamento e controle se apresentar de modo estanque, acredita-se que melhor a organização poderá adaptar-se às exigências de mercado. Um planejamento elaborado com muitos detalhes, pode condizer melhor em um ambiente previsível, o que não parece ocorrer nos dias atuais. Também, quanto maior o controle exercido na organização maior poderá ser o esforço dos funcionários em se enquadrar dentro dos pré-requisitos selecionados, mesmo que estes não sejam os mais condizentes para o momento.

Acrescenta-se a estes fatores o modo de planejamento *mixed-scanning*, peculiar a TCM Informática Ltda, que apresenta características, conforme Volberda (1998), entre o estabelecimento de objetivos estáveis e a interatividade do planejamento, tendo em vista a análise dos resultados alcançados como base para planejamentos futuros, particularidades de um modo de planejamento *blueprint* e *muddling through*, respectivamente.

Em vista disso, o modo de planejamento observado apresenta um plano técnico a ser seguido, mas que pode ser reformulado conforme a necessidade organizacional. Portanto, este fato parece dar suporte e ser congruente a um sistema de planejamento e controle mais rudimentar, pois este demonstrou ser desenvolvido de modo mais elementar. Logo, fornece estímulos ao desenvolvimento do potencial de flexibilidade organizacional.

A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e cultural pode também ser desenvolvida a partir da comparação entre as subdimensões especialização vertical e o estilo de liderança.

O estudo da subdimensão especialização vertical, que demonstra a separação entre o controle e o desempenho do trabalho, a partir de procedimentos, regras ou de uma supervisão (VOLBERDA, 1998), indicou uma propensão a um estilo de organização mais mecanicista. Em alguns núcleos da organização foi evidenciada uma forte tendência de coordenar as atividades dos subordinados a partir de reuniões periódicas entre o próprio setor e o diretor geral da organização.

A coordenação das atividades pode ser sustentada a partir de procedimentos que dão suporte ao desenvolvimento do trabalho, como a utilização de *softwares*, que auxiliam na organização de qual funcionário desenvolverá qual o tipo de atividade, os prazos para sua finalização, assim como auxiliam como banco de dados sobre o que já foi executado, ou está em andamento, para possíveis verificações ou controles.

Em relação ao estilo de liderança, este pode ser caracterizado, de acordo com Volberda (1998), como o modo do líder se posicionar frente aos membros da organização para o desenvolvimento das metas. Neste sentido, salientam-se três tipos de líder (instrutivo, consultativo, participativo ou delegativo) tomando como indicativos o grau de direção e colaboração fornecido aos empregados.

Na organização pesquisada manifestaram-se principalmente dois estilos de liderança, o consultativo, em que a liderança apresenta muita direção e colaboração através de perguntas aos

empregados e o estilo instrutivo, com características que podem orientar os colaboradores a uma cultura voltada à obediência da tarefa e a não exploração e estímulo de iniciativas e de divergências – o mais salientado pelos entrevistados.

Desta maneira, por vezes a liderança parecia abrir espaço para que os funcionários participassem do processo decisório dando sugestões durante as reuniões, ou mesmo quando deixava abertas as portas da direção para que os funcionários pudessem ter a liberdade de entrar e se comunicar com o sócio proprietário, por exemplo.

Todavia a atitude mais salientada pelos entrevistados em relação ao comportamento disseminado pela liderança era o estilo de comunicação em uma direção (*top-down*) que dificultava a colaboração e a troca de experiências entre a liderança e os funcionários.

Assim sendo, observou-se certa tendência em direcionar os funcionários em suas atividades, o que deve ser feito e como deve ser feito a partir, por exemplo, da utilização de *softwares*. Há pouca abertura para os funcionários deterem o controle sobre os seus trabalhos (especialização vertical), o que parece ser corroborado pelo fato do estilo de liderança oferecer muito pouca abertura a estes, para que possam contribuir no processo e explorar o ambiente em busca de soluções próprias, assim como trocá-las com os demais colegas e diretores e gerentes.

Portanto, ambas as subdimensões podem diminuir a capacidade de troca entre os diferentes níveis hierárquicos, assim como pode desestimular os funcionários a participar de modo mais amplo no processo operacional e estratégico organizacional. Estes fatores poderiam dificultar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade, assim como a capacidade adaptativa da organização e dos próprios funcionários frente a possíveis mudanças, reforçando uma tendência geral a um baixo potencial de flexibilidade organizacional.

O terceiro paralelo entre o potencial de flexibilidade estrutural e cultural pode ser estabelecido entre a regulação da tomada de decisão e a atitude gerencial.

A regulação da tomada de decisão, conforme Volberda (1998), está relacionada com a autonomia das unidades e dos subordinados em se auto-organizar a partir da delegação de autoridade aos mesmos e da participação.

Sendo assim, a delegação se refere ao grau em que o poder da tomada de decisão é transferido para os níveis hierárquicos mais baixos. Neste caso, a TCM Informática Ltda demonstrou haver um baixo grau de transferência da tomada de decisão dos níveis mais altos aos mais baixos na hierarquia organizacional. Em geral, as decisões devem ser realizadas e mesmo

discutidas em reuniões com a presença do diretor proprietário, ficando os funcionários com o poder de decisão restrito. É fato comum haver comentários a respeito de que as decisões devem ter sempre o aval do diretor proprietário.

Quanto à participação, esta é a extensão na qual os subordinados fazem parte da tomada de decisão, através de alguns modos de expressões como, por exemplo, sugestões e opiniões. A mesma evidenciou-se fracamente presente, ou seja, pouco pôde ser percebido quanto ao nível de participação dos funcionários, principalmente quanto à participação em estratégias organizacionais.

A atitude gerencial consiste em outra categoria a ser analisada em relação à tomada de decisão organizacional, e refere-se à extensão em que os líderes consideram a gerência em termos de rotinização e heurística até a improvisação (VOLBERDA, 1998).

A TCM Informática Ltda caracterizou-se por apresentar uma atitude gerencial com um estilo mais voltado a rotinização, com as atenções se voltando para as especificações dos procedimentos e atividades. Alguns exemplos podem ser salientados em relação a esta tendência rotineira no modo de agir gerencial, como a necessidade da utilização de *softwares* (*Microsoft Solution Framework, ACT*) para facilitar as atividades, mas que tendem a gerar determinados procedimentos de atuação. Além do que, o desenvolvimento de um novo organograma e do novo modelo organizacional denominado “TCM Novos Tempos” parece favorecer o surgimento de especificações para condutas, atividades e outros.

Pode-se concluir, a partir da análise destas subdimensões, que um baixo nível de participação poderia desestimular o desenvolvimento de decisões mais integradas e ricas entre os membros da organização, tendo em vista que diversos níveis hierárquicos são pouco ouvidos. Acredita-se desta forma que sem a participação global da organização, tomar-se-ia mais difícil ou quem sabe impossível, dependendo do nível, ampliar a capacidade de respostas diante de necessidades ambientais e organizacionais.

Assim, a relação entre a regulação da tomada de decisão e a atitude gerencial, ambas com características que revelam uma tendência a baixo potencial de flexibilidade, parece tender a estimular o desenvolvimento de uma organização mais voltada a um estilo mecanicista e conservador.

Por fim, parece válido relacionar a padronização e a formalização, observadas na análise da estrutura organizacional, com a atitude formal versus real, assim como com a tolerância à ambigüidade, analisadas na dimensão cultural.

A padronização pode ser identificada tanto pelo grau em que o teor do trabalho é especificado quanto pelo grau em que os resultados do trabalho, como as performances e os produtos, estão especificados (VOLBERDA, 1998).

Ao analisar esta subdimensão na organização pesquisada, observou-se que alguns comportamentos dos empregados podem ser mais previsíveis que outros, pois se sabe com antecipação o que deve ser realizado e como, devido à existência de especificações ou programações em relação às atividades. Entre alguns exemplos pode-se citar a utilização do sistema ACT, que auxilia no desenvolvimento de relatórios diários das atividades exercidas por alguns funcionários, reuniões periódicas entre os funcionários e o sócio proprietário, utilização da intranet como veículo de comunicação e outros. Todavia, a padronização pode vir a emperrar as capacidades de dinamismo e de criatividade dos funcionários.

Quanto à formalização, esta descreve a extensão em que os comportamentos cotidianos dos funcionários estão determinados e descritos, por exemplo, em forma de regras, procedimentos e instruções, na forma de documentos escritos. Neste caso, a organização manifestou uma tendência à formalização, com registro ou relatórios do trabalho executado, mecanismos de regulação do comportamento, como o desenvolvimento de metas pré-estabelecidas e premiações na área comercial, os e-mails que são documentos oficiais que servem de base para futuras averiguações, descrição de cargos e atividades, entre outros.

Por sua vez, a atitude formal versus real dos membros organizacionais, que reflete a extensão da diferença entre os valores da organização formal e real (VOLBERDA, 1998), e propicia a compreensão das atitudes dos membros, tendo em vista os procedimentos e as regras formais, demonstrou favorecer a diminuição do potencial de flexibilidade cultural.

A organização formal, neste caso pesquisado, pareceu ser uma parte da organização real, ou o que se pode denominar de cultura ortogonal. As regras não escritas são desenvolvidas para ações apropriadas em face de eventualidades inesperadas, pois as regras formais não podem especificar toda as contingências, conforme o autor.

Outra categoria analisada, a tolerância à ambigüidade dos membros organizacionais, descreve a extensão na qual as regras não escritas facilitam as possibilidades de ação, diante das mudanças ambientais (VOLBERDA, 1998).

A tendência observada na organização foi a existência de uma baixa tolerância à ambigüidade, em decorrência do baixo estímulo à construção e desenvolvimento de novas e divergentes idéias e opiniões. O mesmo se reflete na falta de incentivo ou mesmo aceitação ao desenvolvimento de comportamentos, que se desviam dos parâmetros aceitáveis. As possíveis complexidades comportamentais, além do que, parecem estar sendo minimizadas a partir do desenvolvimento de uma nova ordem organizacional denominada de “TCM Novos Tempos”.

Desse modo, a tendência da formalização e da padronização em limitar o potencial de flexibilidade estrutural, pode reduzir a capacidade de iniciativa dos funcionários em virtude de seus comportamentos estarem atrelados às certas regras instituídas. As habilidades individuais acabam por se restringir às normas organizacionais, demarcando os possíveis modos de reflexão e atuação, o que pode refrear as capacidades de dinamismo e de criatividade dos funcionários, além da aptidão quanto à iniciativa.

Vem ao encontro deste quadro uma cultura organizacional, que apresenta valores e crenças de uma organização ‘real’ que parecem respaldar os valores da organização ‘formal’. Assim, muitos dos comportamentos formalizados e padronizados pela instituição, aparecem refletidos na vida cotidiana dos funcionários, onde há pouco espaço para que as regras não escritas favoreçam uma movimentação, comportamentos, diante de eventuais necessidades não previstas. Assim, restringe-se mais uma vez, o potencial de flexibilidade organizacional.

Desse modo, a tendência da estrutura organizacional em refletir um direcionamento a um estilo de organização mecanicista, parece obter respaldo em um estilo de organização mais conservador, como demonstrou a análise da cultura organizacional. Neste sentido, pode-se concluir que a análise do potencial de flexibilidade estrutural e cultural demonstrou haver consonâncias significativas entre ambas as dimensões.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo geral verificar a relação entre o potencial de flexibilidade da cultura organizacional e o potencial de flexibilidade estrutural da TCM Informática Ltda, no período do segundo semestre do ano de 2001.

Para tanto, fez-se necessário primeiramente categorizar a estrutura organizacional da empresa estudada, em seguida avaliar o seu potencial de flexibilidade estrutural. Prosseguiu-se com a caracterização da cultura da TCM Informática Ltda e a avaliação de seu potencial de flexibilidade, tendo como fechamento de pesquisa a comparação entre os potenciais de flexibilidade estrutural e cultural da organização.

De acordo com Frota (1981) avalia-se que o período existente entre as descobertas da ciência e o tempo que levavam para serem postas em uso comercial era de 30 anos, até 1914. De 1914 a 1946 o tempo diminuía para 16 anos, e 9 anos eram necessários após 1946. Neste sentido, para os administradores aumentavam-se as dificuldades em virtude das turbulências e incertezas no ambiente organizacional.

Autores como Pastore (1994), Huber e Glick (1995), Volberda (1996) e Peci (1999), vêm assinalando que as incertezas estratégicas, tecnológicas, operacionais, somadas às condições ambientais de hipercompetitividade vêm se tornando preocupações constantes dos administradores, mas ainda existem poucas referências quanto às características das organizações que estão à frente neste tipo de ambiente.

Piccinini (1996) é enfática ao assinalar que o desenvolvimento de uma organização 'flexível', a qual é capaz de se adaptar de modo rápido às mudanças de mercado, é o objetivo mais procurado pelos donos de indústrias.

Todavia, muitos são os conceitos que se referem ao tema flexibilidade organizacional. Paiva (1999) salienta que a flexibilidade poderia estar relacionada com a utilização de equipamentos mais flexíveis nas organizações e com a capacidade que os indivíduos possuem em se adaptar a estas novas tecnologias. Bertrand et al (1991) direcionaram suas atenções a três conceitos diferentes em relação à flexibilidade. A flexibilidade seria uma disposição que a organização possui de resposta a choques externos, ou seria uma capacidade de um conjunto econômico situado no espaço e no tempo que apresenta determinadas qualidades dinâmicas de se transformar. Por fim, a flexibilidade seria uma solução a questões que devem ser resolvidas pela

organização, a fim de que possa se adaptar às novas condições de produção e de mercado. Ou seja, a flexibilidade pode estar relacionada tanto com a produção quanto com o trabalho.

A base conceitual, utilizada para o estudo apresentado, foi a que considera a flexibilidade em termos da variedade das capacidades administrativas, assim como da velocidade pela qual estas capacidades podem ser ativadas, com a finalidade de aumentar o poder de controle administrativo e aperfeiçoar a capacidade de controle organizacional (VOLBERDA, 1996).

Dentro desta ótica, existem barreiras, conforme o autor, que podem influenciar na capacidade de flexibilidade organizacional, entre as quais:

a) a tecnologia, que seriam as máquinas e os equipamentos utilizados nos *inputs* e *outputs*, a programação das máquinas, assim como a sua programação;

b) a estrutura, a qual é composta pela distribuição de autoridade e de responsabilidade entre os membros da organização, assim como pelos sistemas de planejamento e controle e dos processos de regulação da tomada de decisão;

c) a cultura organizacional, distinguida pelo conjunto de crenças e suposições comuns na organização e dotadas como certas pelos seus membros.

A estrutura e a cultura organizacional, por sua vez, serviram de base teórica para a pesquisa e compreensão do potencial de flexibilidade na TCM Informática Ltda, e tiveram como referencial os estudos de Volberda (1996; 1998) a respeito do potencial de flexibilidade organizacional, ou seja, da capacidade que a organização possui em ter maior ou menor flexibilidade estrutural ou cultural.

Compreende-se, de acordo com Volberda (1998), que para a análise do potencial de flexibilidade da estrutura organizacional faz-se necessário o estudo da forma organizacional básica, que compreende os meios de agrupamento, os níveis hierárquicos e a funcionalização, assim como o estudo dos processos de regulação. Os processos de regulação são compreendidos em quatro divisões: especialização, regulação do comportamento, regulação dos ajustes mútuos e regulação da tomada de decisão.

A análise da forma organizacional básica da organização pesquisada, composta pelos meios de agrupamento, os níveis hierárquicos, o grau de funcionalização administrativa, demonstrou haver características que levam à conclusão de um estilo de organização mecanicista o qual tende a restringir o seu potencial de flexibilidade. Particularmente, a análise dos meios de agrupamento, ou seja, a maneira como os funcionários e as unidades estão organizados, foram

instituídas conforme as habilidades e afinidades profissionais. Além do que, os mesmos estão dispostos em diferentes níveis hierárquicos conforme a função que exercem, numa quantidade relativamente alta em relação à quantidade de funcionários que a organização possui. Soma-se a este fator, a análise do grau de funcionalização administrativa indicando uma tendência a formas organizacionais básicas fragmentadas, onde que cada gerente é especializado em um aspecto específico da administração.

Os processos de regulação foram analisados em relação às especializações, à regulação do comportamento, à regulação de ajustes mútuos e à regulação de tomada de decisão.

Os processos de regulação referentes às especializações demonstraram haver, como na análise da forma organizacional básica, uma tendência que reflete um modelo entre um estilo mecanicista e organicista de administrar a organização. Fazem parte das especializações a especialização horizontal, vertical e a intercambialidade.

A especialização horizontal tendendo a um estilo mais amplo, e com características de um estilo de organização organicista, foi retratada pelos funcionários em virtude da consecução de tarefas variadas que os mesmos exercem em seus respectivos núcleos de trabalho. Fato que colabora para aumentar o potencial de flexibilidade organizacional pois, quanto maior for a capacidade dos funcionários em desenvolver diferentes atividades, melhor pode ser a capacidade de resposta frente a alguma necessidade. Entretanto, a especialização vertical simples caracterizou-se pela existência de separação entre quem desempenha o trabalho e quem detém o controle ou a sua administração, o qual tendeu a ser mais desenvolvido a partir de regras e procedimentos ou de uma supervisão, refreando o potencial de flexibilidade organizacional. A mesma pôde ser identificada, por exemplo, a partir das contínuas reuniões de trabalho solicitadas pelo diretor proprietário as quais tinham como uma de suas finalidades controlar ou administrar o trabalho cotidiano. Por fim, talvez em decorrência da especialização horizontal mais ampla, com caráter de organização mecanicista, facilitou-se a existência de uma intercambialidade maior dentro de cada um dos setores. Na maior parte dos setores, como o Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo, ficou evidente a facilidade que os funcionários possuem em realizar atividades dos demais colegas de setor, visto que os mesmos apresentam conhecimentos semelhantes aos demais. Entretanto, esta característica demonstrou-se menor entre os núcleos, ou pode-se dizer que foi mínima, em virtude de que o conhecimento e a habilidade profissional restringirem-se às atividades necessárias para o trabalho no setor ao qual fazem parte. Neste

sentido, a intercambialidade na organização tendeu a apresentar um potencial de flexibilidade mediano, situado entre a baixa e a alta intercambialidade, ou mesmo entre um estilo de organização mecanicista e organicista.

Em seguida a este aspecto foi examinada a regulação do comportamento a partir da padronização, da formalização e do treinamento e educação, os quais mostraram haver características peculiares de um estilo de organização mais mecanicista.

A padronização pôde ser verificada, por exemplo, a partir da utilização do *Microsoft Solution Framework*, no Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento, e o ACT no Núcleo de Novos Negócios. No primeiro caso o sistema auxilia na sistematização da elaboração dos prazos, assim como de quais serão as atividades realizadas e por quem serão desenvolvidas. No segundo exemplo, constata-se a necessidade de que as atividades realizadas sejam descritas no *software* para que, caso necessário, possa se ter acesso ao que foi realizado. O padrão de comportamento que mais chamou a atenção em relação à influência que tem sobre o comportamento dos funcionários, refere-se às necessidades de se consultar o diretor proprietário em situações que não tenham sido especificados os procedimentos, reduzindo a capacidade de autogerenciamento dos funcionários ou de autonomia. O potencial de flexibilidade estrutural referente a este aspecto demonstrou-se minimizados diante destas circunstâncias.

A formalização foi outro ponto da pesquisa que demonstrou haver características que parecem reduzir o potencial de flexibilidade estrutural. Apesar de não existir, por exemplo, planos de cargos e salários ou algum documento que introduza o funcionário no modelo de atuação das atividades referentes ao seu cargo, existe um projeto que está em estruturação chamado de “TCM Novos Tempos”, o qual apresenta determinadas finalidades, como constituir um plano de cargos e salários, descrever as atividades de cada função, traçar e fazer valer os valores organizacionais que já estão contidos na intranet da organização. Todavia existem outros mecanismos que fazem parte do cotidiano organizacional, que levam ao entendimento de que a formalização tende a restringir o potencial de flexibilidade, entre os quais pode-se citar o registro diário das atividades realizadas, que os funcionários do Núcleo de Novos Negócios fazem em um *software* denominado ACT, o resultado da utilização do e-mail como documento oficial na organização, relatórios de trabalho realizados pelo Núcleo Administrativo Financeiro, a intranet como veículo de disseminação de regras de conduta, e tantos outros.

O treinamento e a educação direcionam-se no mesmo sentido que as demais dimensões de estudo, caracterizando um estilo de organização mais para mecanicista que organicista. O treinamento pareceu ocorrer no cotidiano organizacional de forma natural, ou seja, de modo informal, de acordo com as necessidades do próprio funcionário no momento em que este necessite de determinados esclarecimentos para a consecução de seu trabalho. Já a educação, esta esteve mais presente na instituição no passado. O Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento foi a área que mais apresentou estímulo ao seu desenvolvimento em virtude da necessidade dos funcionários, que desenvolvem o *software* que a organização comercializa, conhecerem melhor sua ferramenta de trabalho. Pouco foi visto nos demais núcleos. Foram realizados, também, cursos voltados ao *telemarketing* e de legislação trabalhista, porém não na atualidade. Existe, conforme determinados funcionários, a necessidade de serem realizados mais cursos, porém não há respaldo da diretoria apesar desta reconhecer a importância de haver investidas neste sentido.

Neste sentido, ambas as subdimensões parecem desestimular o potencial de flexibilidade da organização, pois poucos estímulos puderam ser constatados no decurso da investigação.

Em relação à regulação de ajustes mútuos, ou seja, o modo como é efetuada a comunicação entre as diversas partes constitutivas da organização, como os dispositivos de contato e a descentralização horizontal, observaram-se cenas do cotidiano organizacional que estimulam uma análise tangencial aos aspectos que distinguem uma organização tanto organicista quanto mecanicista. Quanto a este, pode-se citar a descentralização horizontal tendendo a baixa com certa dependência entre os núcleos para a consecução das tarefas adequadamente. As características de organizações organicistas são visualizadas nos baixos dispositivos de contato, do tipo natural, entre os indivíduos e as unidades. Ou seja, os indivíduos e os núcleos que fazem parte da organização podem relacionar-se entre si, na maior parte das vezes, sem que necessitem de um funcionário, grupo ou qualquer outro mecanismo de ligação entre eles próprios. Também podem utilizar o telefone e o e-mail como mecanismo de contato entre si, mas estes não são modelos fixos de efetuar inter-relação entre as partes.

Por fim, a regulação da tomada de decisão pareceu demonstrar, a partir da análise da delegação e da participação, não haver um encorajamento destes dispositivos que pudesse denotar sinais que estimulassem o potencial de flexibilidade estrutural da TCM Informática Ltda, pois poucos foram os relatos que se pudesse inferir haver delegação do poder de decisão aos

subordinados e a participação destes nas decisões tomadas na organização. Em geral, a participação que os funcionários podem possuir na tomada de decisão, restringe-se a participar das reuniões convocadas pelo diretor proprietário, onde são feitas as orientações para as atividades. Participações em nível estratégico não foram percebidas e salientadas pelos funcionários. Assim também a delegação restringiu-se ao nível de diretoria, ou seja, as decisões a serem tomadas, são em geral, realizadas pelo sócio proprietário isoladamente ou ao final das reuniões.

Ao fim do processo de análise do potencial de flexibilidade estrutural da TCM Informática Ltda, observou-se que a mesma apresenta características mais acentuadas de uma organização mecanicista, como por exemplo, de acordo com Hatch (1996) e Frota (1981) muitos níveis hierárquicos, processo regulado através de metas elaboradas e sistemas de controle, alto nível de complexidade e de formalização, tarefas especializadas, diminuição de possibilidades de mudanças, e outros, que são características mais conciliáveis a organizações que estão inseridas em ambientes mais estáveis. Caso a organização esteja inserida em um ambiente estável, minimizar-se-ia a necessidade de flexibilidade organizacional, tendo em vista que a flexibilidade relaciona-se com as capacidades administrativas e a rapidez que podem ser ativadas, tornando mais aperfeiçoadas a controlabilidade organizacional em ambientes mais instáveis (VOLBERDA, 1998).

Seguindo o processo de análise da pesquisa realizada, soma-se ao estudo do potencial de flexibilidade organizacional a dimensão cultura organizacional. Para analisar o potencial de flexibilidade cultural é necessário compreender a formação da identidade, a liderança, as regras não escritas e a orientação externa na organização (VOLBERDA, 1998).

Na organização pesquisada, a formação da identidade, categorizada na comunalidade, no escopo e na homogeneidade, pareceu demonstrar que os membros da organização possuem uma compreensão e atuam a partir desta compreensão a respeito da mesma, com características tanto de uma cultura conservadora quanto inovadora.

Na análise da comunalidade identificou-se valores, crenças e práticas culturais entre os membros da organização medianamente compartilhados, mas com uma certa tendência a restringir o potencial de flexibilidade cultural. Este fato pode ser exemplificado pela crença comum de que existe abertura de comunicação na organização, de que esta é líder de mercado, além de ser uma organização esforçada, entre outros aspectos. Porém, existe uma quantidade

relativa de pessoas que fazem parte do grupo que sente que a organização não valoriza nem o cliente externo e muito menos o interno, em virtude de determinadas atitudes que estavam sendo realizadas.

Quanto ao escopo, este revelou que os valores e as crenças presentes na organização manifesta um posicionamento entre uma variedade ou escassez destes atributos. Porém, em vista da missão e dos objetivos organizacionais refletirem uma baixa variedade de crenças e valores nos funcionários, o potencial de flexibilidade pode sofrer certas restrições, direcionando-o de médio a baixo potencial de flexibilidade cultural. Deste modo, algumas das crenças observadas foram principalmente, a de que a organização possui a melhor tecnologia de sua área. Além de que, a organização deve oferecer um produto de qualidade e manter sua posição de liderança no mercado. Já os valores apresentados a partir da análise da missão e dos objetivos organizacionais demonstraram haver preocupação com o bem estar social, com o desenvolvimento tecnológico e com o cliente.

Relativo à homogeneidade, verificou-se tanto uma uniformidade quanto discrepância de alguns esquemas interpretativos dos funcionários da organização pesquisada, realizada a partir da análise de indicadores como as histórias, missão, símbolos, heróis, rituais e valores. A partir deste princípio, pôde-se concluir que esta subdimensão confere características tanto de culturas organizacionais inovadoras quanto conservadoras, portanto com potencial de flexibilidade mediano. Os indicadores utilizados para sua análise que refletiram esquemas interpretativos dos funcionários com tendência à heterogeneidade foram os heróis, as histórias e os símbolos, especificamente tratando-se das palavras utilizadas por eles. Assim, no discurso dos funcionários, a missão, os rituais e cerimônias foram os que demonstraram haver características mais homogêneas entre eles.

Quanto à liderança, esta pareceu demonstrar particularidades medianas entre um estilo de organização inovador e conservador, porém com maior tendência a este. Para tanto, analisou-se o estilo de liderança, o modo de planejamento e a atitude gerencial.

O estilo de liderança consultativo e instrutivo foram os mais destacados. Neste caso, o líder conferia muita direção e pouca colaboração dos funcionários quanto à tarefa, enquanto que, por vezes, podia haver muita direção e colaboração através de perguntas aos empregados que pudessem contribuir nas decisões, principalmente operacionais, como por exemplo, quando agendavam o cronograma de execução do desenvolvimento do *software* e estipulavam o seu

prazo final de entrega. Além do que, o líder seguia de perto a performance das tarefas dos funcionários.

Em relação ao modo de planejamento destacou-se o estilo *mixed-scanning* devido ao fato da organização apresentar baixos índices de metas pré-estabelecidas, assim como de sua quantificação e de seu possível alcance. Acrescenta-se a este fato uma visão mais geral da finalidade a que se deseja alcançar com o planejamento.

Finalizando, a liderança demonstrou haver uma atitude gerencial tendendo a rotineira, em que a liderança apresenta muita direção e pouca colaboração dos funcionários quanto à tarefa, assim como o crescente desenvolvimento de especificações de procedimentos e das atividades exemplificado pela 'TCM Novos Tempos'.

Neste sentido, estas ilustrações podem demonstrar existir um decréscimo do grau de flexibilidade cultural da TCM Informática Ltda.

Por sua vez, as regras não escritas, que orientam os funcionários no que devem fazer diante de diferentes situações, demonstraram existir uma disciplina dominante mediana tendo em vista que um dos grupos pertencentes à organização é o que apresenta valores e práticas que mais detém certo poder sobre os demais, mas que nem todas suas práticas e valores influenciam os membros da organização. Assim também; a socialização tende à mediana, embora com certa capacidade a baixo potencial de flexibilidade cultural em virtude do desenvolvimento da "TCM Novos Tempos".

Já análise da atitude entre o formal e o real, o terceiro foco de estudo das regras não escritas, caracterizou-se com possuindo uma cultura ortogonal em que a organização formal é uma parte da organização real, pois não consegue especificar todas as contingências. Assim sendo, não se pôde categorizá-la nos extremos, em ser ou equívoca ou inequívoca, mas com um direcionamento ao modelo inequívoco restringindo, de certa maneira, o potencial de flexibilidade cultural.

Por fim, a baixa tolerância à ambigüidade refletiu a existência de regras não escritas, que tendem a dificultar a habilidade organizacional de seus membros em agir diante das mudanças ambientais, minimizando o potencial de flexibilidade cultural. Entre as quais, a mais comum relatada, foi a necessidade que os funcionários possuem em ir ao encontro do sócio proprietário para ter o aval a determinados comportamentos ou atitudes que possam ter que tomar.

A última parte da análise cultural refere-se à orientação externa, observada a partir do foco, da abertura e da atitude de planejamento.

A orientação externa apresentou qualidades que remetem à análise de um foco voltado no longo prazo e da abertura organizacional tender à aberta. A organização, na visão dos entrevistados, está com a atenção voltada no futuro, ao desenvolvimento de novas tecnologias e focado no cliente externo. Este posicionamento tem como consequência o desenvolvimento de organizações com maior potencial de flexibilidade. Todavia, a atitude de planejamento, com estilo proativo onde o planejamento seria uma antecipação do que pode vir a ocorrer no mercado externo e, portanto, admite um posicionamento mediano em relação ao grau do potencial de flexibilidade organizacional, é acrescida da imagem que alguns funcionários possuem a respeito da organização de que esta apresenta uma atitude de planejamento inativa. Ambas situariam o potencial de flexibilidade desta subdimensão mediano entre um estilo de organização conservadora e inovadora.

Neste sentido, ao examinar minuciosamente o potencial de flexibilidade cultural pode-se deduzir que apesar da organização apresentar qualidades que são referentes a um estilo organizacional inovador ela também demonstra propriedades conservadoras em certos aspectos e mesmo medianas em outros. Ainda assim, a atenção volta-se a um estilo conservador, acrescentando o agrave do desenvolvimento da “TCM Novos Tempos” que está em processo de estruturação e conceituação de normas e valores essenciais à organização, o que estimula características referentes a um estilo de organização conservadora.

Conforme o desenvolvimento teórico-empírico apresentado no decorrer do trabalho, teve-se como pressuposto de pesquisa o fato da cultura e da estrutura organizacional se relacionarem, sendo que sua congruência ou incongruência pode vir a facilitar ou dificultar o potencial de flexibilidade organizacional.

Neste sentido, observou-se a existência de algumas subdimensões que demonstraram haver congruência entre si, em um sentido que tende mais a restringir do que a estimular o potencial de flexibilidade organizacional. Entre as quais destacou-se a relação entre: a) o sistema de planejamento e controle, a orientação externa e o modo de planejamento; b) entre a especialização vertical e o estilo de liderança; c) entre a regulação tomada decisão e a atitude gerencial; e d) entre a padronização, formalização, a atitude formal versus real e a tolerância à ambigüidade.

O resultado da análise corroborou o pressuposto de pesquisa quanto ao aspecto de que a congruência entre as duas dimensões, estrutura e cultura organizacional, poderia facilitar ou dificultar o processo de flexibilidade organizacional. No caso pesquisado a congruência estaria dificultando o potencial de flexibilidade da organização. Fato, também, corroborado pelo resultado da análise das subdimensões acima citadas.

Conforme alguns autores indicam (LOPEZ, 1996; GONÇALVES, 1997; PECI, 1999), seria adequado às organizações, que estão inseridas em um ambiente hipercompetitivo, desenvolver uma capacidade de inovação diante das exigências do mercado, em decorrência de manter sua própria capacidade de competitividade com outras organizações.

A pressão externa para o desenvolvimento de organizações com maior capacidade de inovação vem ao encontro do que Volberda (1996; 1998) denomina de flexibilidade organizacional. Neste caso, as organizações estão em um sentido oposto ao modelo das organizações mais tradicionais, ou denominadas de mecanicistas e conservadoras em relação a sua estrutura e cultura, respectivamente.

Apesar da literatura falar da necessidade de flexibilidade, a TCM Informática Ltda manifestou que tanto a estrutura quanto a cultura organizacional pareceram ir em um mesmo sentido, porém em uma posição oposta a que Volberda (1996) denominou de flexibilidade organizacional.

A TCM Informática Ltda, como foi ressaltado ao longo da análise da pesquisa, está vivendo um processo de mudança. Esta mudança parece ocorrer em virtude da saída de um dos sócios, que possuía como uma de suas responsabilidades o gerenciamento administrativo. Com sua saída, o atual diretor proprietário tomou sob sua responsabilidade as atividades que antes eram divididas, ou mesmo executadas pelo sócio que saiu da organização.

Outra mudança mencionada foi o surgimento e desenvolvimento do que denominam de 'TCM Novos Tempos'. Esta nova situação pareceu estar incentivando padrões de comportamentos, assim como procura formalizar e disseminar valores e crenças que devem ser compartilhadas entre os membros da organização. Além de tudo, percebeu-se que esta padronização, além de ser requerida pelo sócio proprietário, também pareceu ser uma necessidade de muitos funcionários, pois eles dizem necessitar de maior clareza quanto às atividades que devem realizar.

Para uma organização que desenvolve um potencial de flexibilidade, de acordo com Volberda (1996), a manutenção de valores diferentes na organização pode vir a facilitar o fenômeno de flexibilidade organizacional tendo em vista que a cultura organizacional inovadora necessita que seus membros apresentem valores e crenças diversas, proferindo um possível aumento na capacidade de respostas ao ambiente.

Neste sentido, este processo tanto da saída de um dos sócios quanto da criação da 'TCM Novos Tempos', pode vir a dificultar o desenvolvimento do potencial de flexibilidade organizacional, pois parece haver uma tendência a um aumento de rigidez interna.

Além do que foi explicitado, conforme Montana e Charnov (1999), o fator tecnológico apresenta um efeito dramático nos negócios. E, levando-se em consideração que a TCM Informática Ltda tende a desenvolver características mais de um estilo de organização mecanicista e conservadora, sua capacidade adaptativa frente ao mercado pode vir a apresentar determinadas dificuldades.

Assim sendo, em vista desta necessidade e diante do resultado conferido pela pesquisa na TCM Informática Ltda, algumas recomendações fazem-se necessárias em relação a esta temática, entre as quais destacam-se:

- A organização pode vir a ampliar suas ações em relação ao treinamento aos funcionários e à intercambialidade entre os mesmos. O treinamento poderia vir a assegurar uma experiência básica aos membros da organização, assim como esta estaria associada a um conjunto de conhecimentos. A possibilidade de intercambialidade do trabalho pelos funcionários, neste sentido, poderia expandir tanto a troca de determinados conhecimentos pessoais e profissionais quanto assegurar a rapidez de respostas da organização, potencializando a flexibilidade da mesma.
- Repensar os níveis hierárquicos poderia fazer parte deste composto de sugestões haja vista que um baixo número de níveis hierárquicos pode facilitar a comunicação vertical, e também horizontal, aproximando mais os funcionários e facilitando a troca de conhecimento entre si.

- Procurar direcionar o trabalho a partir da padronização dos resultados ao invés da padronização dos processos, ao passo que este tende a dificultar a capacidade dos funcionários expandir e colocar em prática o conhecimento que possuem em busca de se atingir os objetivos organizacionais.

Por fim, com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se ainda a realização de novas investigações, com a finalidade de contribuir ao desenvolvimento dos estudos na área, entre os quais destaca-se:

- Realizar um estudo longitudinal com a finalidade de comparar os resultados da análise do potencial de flexibilidade organizacional desta pesquisa, com o potencial de flexibilidade organizacional após a finalização das mudanças que a diretoria da TCM Informática Ltda deseja implementar, denominada de “TCM Novos Tempos”.
- De acordo com Volberda (1998) a análise do potencial de flexibilidade organizacional está relacionado com a estrutura, a cultura e a tecnologia da organização. Portanto, recomenda-se a análise do potencial de flexibilidade tecnológica com a finalidade de expandir o estudo sobre o potencial de flexibilidade na organização comparando com demais dimensões.
- Tendo em vista que o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo aprofundado de um ou mais casos, recomenda-se o desenvolvimento de novos estudos de caso com a finalidade de comparar os resultados obtidos e ampliar a capacidade de extrapolação dos dados para demais organizações.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU M. E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p.193-226, 1984.

ALVES, M^a. B. M.; ARRUDA, S. M. **Como fazer referências: bibliográficas, eletrônicas e demais formas de documentos.** Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/framerefer.html>>. Acesso em: 30 novembro 2001.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1985.

BERTRAND, O. (et al) **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce: flexibilité, diversité, compétitivité.** Paris: Éditions L'Harmattan. Collection "Pour l'emploi", 1991.

BOWDITCH, L. B.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CODO, W. (Coord.) **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativas de autores associados, 1998.

DONNELLY, J. H. Jr.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. **Organizações: comportamento, estrutura e processos.** São Paulo: Atlas, 1988.

FARIA, A. N. de. **Dinâmica da administração: perspectivas e projeções.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

FLEURY, M^a. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M^a. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. Prefácio de Fernando C. Prestes Motta. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. In: **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set. 1990. Trimestral.

FROTA, M. A. **O ambiente das organizações**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 1981.

FULK, J.; DESANCTS, G. **Eletronic communication and changing organizational forms**. **Organization Science**. New York, v.6, n.4, july/august, 1995.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: editora da universidade estadual paulista, 1991.

GLEG, S. R. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. Londres: Sage publications, 1990.

GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, jul./set., 1997.

HALL, H. H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1992.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.

HUBER G. P.; GLICK W. H. **Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance.** New York: Oxford University Press, 1995.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. A. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, v.1, 1987.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo: EDUSP, 1980.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Novos rumos da administração.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

LEITE, M. de P. **O mundo do trabalho.** São Paulo: Página Aberta, 1995.

LOPEZ, H. E. G. **Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas.** ENANPAD, São Paulo, vol. 7, setembro, 1996.

MACHADO DA SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. E. S. **Instituições, cultura e identidade organizacional.** In: **24º Encontro Anual da ANPAD (2000, Florianópolis) Anais Eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, setembro, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MOLES, A. A. **Sociodinâmica da cultura.** São Paulo: EDUSP, 1974.

MONTANA P.J., CHARNOV B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.

OLIVEIRA, M. A. **Cultura organizacional: empresa e gerentes**. São Paulo: Nobel, 1988. (Coleção empresa e gerentes)

OLIVEIRA Jr., M. de M. Mudanças organizacionais, inovações tecnológicas e relações de trabalho: um estudo de caso no porto de Santos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, jul/set, 1995.

PAIVA, L. M. G. **Estratégia da produção e flexibilidade**. Disponível em: <http://www.ipv/millennium/ect13_5.htm>. Acesso em: 27 outubro1999.

PASTORE, J. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: LTR, 1994.

PECL, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 33, n. 6, p.7-24, nov/dez, 1999.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (coord) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p.145-155.

PICCININI, V. C. **O trabalho flexível na indústria calçadista**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 1996.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, março, 1980.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 1978.

STEINER, G.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. São Paulo: EDUSP, 1981.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THIOLLET, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

TOFLER, A. **A empresa flexível**. São Paulo: Record, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VASCONCELLOS E.; HEMSLEY J. R. **Estruturas das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERSIANI, A. F. A identidade gerencial no contexto da globalização econômica: perspectivas e dilemas. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**: Rio de Janeiro, v.9, p. 5-28, setembro, 1995.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

_____ Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environment.
In: **Organization Science**, vol.7, n.4, jul./ag., 1996.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXOS

ANEXO 01

Roteiro de Entrevista – Estrutura Organizacional

Identificação:

1. Sexo
2. Idade
3. Escolaridade
4. Formação profissional
5. Unidade a qual pertence
6. Função atual
7. Tempo de serviço na organização

Algumas perguntas poderão obter respostas semelhantes a outras perguntas anteriores. Isso irá reforçar, na análise estrutural, o que foi perguntado em questões anteriores.

1 – Forma Organizacional Básica

A organização possui um organograma?

SIM: Você poderia descrevê-lo?

NÃO: Como você descreve o modo como a organização se estrutura?

Meios de agrupamento:

Como são agrupados os indivíduos e as unidades? Quais os critérios que levaram a este tipo de agrupamento?

Níveis hierárquicos:

Qual a quantidade de níveis hierárquicos na TCM?

Funcionalização:

Existe separação clara entre atividade da chefia e dos subordinados? Quais? E entre as áreas?

2 – Sistema de planejamento e controle

Existe um sistema de planejamento e controle realizado na organização (pessoal, remuneração, orçamento, dados...)? Como é desenvolvido e em quais áreas?

3 – Especialização (divisão do trabalho)

Como se reflete o grau de especialização e da divisão do trabalho em sua unidade? Quais os critérios existentes para a especialização e divisão do trabalho?

Especialização horizontal (amplitude da tarefa):

Existe variedade de tarefas que você executa no seu cargo?

Especialização vertical (profundidade da tarefa):

Quem possui o controle sobre a execução do trabalho realizado por você?

Intercambialidade:

Qual capacidade dos colaboradores em mudar de unidade, área, na TCM?

3 – Regulação do Comportamento

Como os colaboradores sabem o que devem, e como devem executar o trabalho?

Padronização:

Existe um padrão do processo de realização do trabalho que oriente o colaborador? Qual seria?

Formalização:

O modo de realizar o trabalho é colocado na forma escrita? Quais seriam estes modos (descrição de cargos, instrução de trabalho, regras gerais...).

Treinamento e educação:

O que você pode dizer sobre a relação entre a organização e a necessidade de treinamento e educação de seus funcionários?

EXISTE: Como ocorre? Quais os tipos?

NÃO EXISTE: Porque motivo não há o desenvolvimento desta área?

5 – Regulação de Ajustes Mútuos

Como são coordenadas as decisões e as atividades na TCM, e nas unidades?

Dispositivos de contatos:

Caso existam formas de contato (consultas) entre pessoas de diferentes unidades, quais seriam? (grupos de trabalho, comissões, natural, um representante faz este papel...).

NÃO HÁ: Porque não existem?

Descentralização horizontal:

Qual o nível de independência que uma unidade tem em relação às outras? Até que ponto a atividade de uma unidade interfere ou é dependente de outros?

6 – Regulação da Tomada de Decisão

Como você pode descrever ou explicar a existência ou não de autonomia nas unidades da TCM? (Como se dá e porquê é necessária?).

Delegação:

Qual o nível de distribuição de informação para os funcionários sobre o que acontece na organização? Os funcionários dão opiniões sobre as decisões a serem tomadas na organização, ou eles mesmos tomam decisões diretamente? Quando? Quanto? Como?

Participação:

Existe um meio ou mais na qual os funcionários podem participar das decisões?

ANEXO 02

Roteiro de Entrevista – Cultura Organizacional

Identificação:

1. Sexo
2. Idade
3. Escolaridade
4. Formação profissional
5. Unidade a qual pertence
6. Função atual
7. Tempo de serviço na organização

Algumas perguntas poderão obter respostas semelhantes a outras perguntas anteriores. Isso irá reforçar, na análise cultural, o que foi perguntado em questões anteriores.

1 – Formação da Identidade

Qual a imagem que a organização transmite a você, ao público e para outros clientes?

Comunalidade:

Se fosse para pedir a todos colaboradores que caracterizassem a TCM, o que eles fariam a seu respeito?

Extensão:

Considerando que a organização como instituição possui determinados objetivos e missão, como estes influenciam no seu comportamento? Exemplos.

Você poderia relatar algumas histórias, pessoas e eventos importantes para você e para a organização?

Homogeneidade:

Existem modos diferentes de pensar na organização ou dá para dizer que todos possuem um estilo de pensar parecido? Como a organização lida com isso?

2 – Liderança

O que você poderia falar a respeito de liderança, na TCM? Como é exercida?

Estilo de liderança:

Você poderia caracterizar um estilo de liderança presente na TCM? E em sua unidade?

Abordagem de planejamento:

Existe planejamento em sua unidade e na TCM? Como o planejamento é desenvolvido?

Atitude gerencial:

Como se desenvolve o comportamento gerencial em sua unidade e na TCM? Procura andar na rotina, aceita/lida bem com problemas, como resolve os problemas?

3 – Regras não Escritas

Além das regras escritas que possam existir em manuais, em circulares ou outros meios de comunicação, quais as regras que regem o comportamento dos colaboradores, na TCM e em sua unidade, mas que não estejam escritas?

Disciplina dominante:

Existe algum perfil de empregado predominante na organização? Qual? Qual a forma de pensar destes grupos?

Socialização:

Existe algum sistema de remuneração, e de carreira? SIM e NÃO: Como são desenvolvidos?

Quando você entrou na CPM como você a via e como vê hoje?

Como é o processo de integração de um novo funcionário?

Tolerância à ambigüidade:

Como vocês lidam com situações fora da rotina, não previstas em regras? Tudo o que regula o comportamento na empresa (escrito) é seguido à risca? Existe discrepância? Exemplos.

4 – Orientação Externa

Como se desenvolve o relacionamento e planejamento da TCM, e de sua unidade, com o ambiente onde está inserida?

Foco:

Em relação ao tipo de planejamento, este está voltado ao curto, médio, longo prazo? A organização e sua unidade estão voltadas para tecnologia, mercado, ou para resultados? Porque?

Abertura:

Qual a extensão, de aberta a fechada, que os membros da organização consideram sua organização, e sua unidade, como sensível ao desenvolvimento externo? Ou seja, qual o limite se pode dizer que o ambiente interfere no desenvolvimento da TCM e das unidades? Em relação a clientes, fornecedores, governo, inovações tecnológicas...

Atitude de planejamento:

Qual a visão, e comportamento, de planejamento que a organização possui?