

ESTRUTURA TRÍPLICE: PROPOSTA DE MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM BASE NO PENSAMENTO COMPLEXO

EIXO TEMÁTICO: IV – GESTION DE LA INNOVATION TECNOLÓGICA

SUBTEMA: 2 – NUEVAS FORMA DE GESTÃO PARA ACELERAR LA INNOVACION

Ricardo Borgatti Neto, Doutorando da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP) / Professor da UNIP (Universidade Paulista) e pesquisador das Faculdades Tancredo Neves, borgatti@uol.com.br

Cida Sanches, Professora do Programa de MBA da UNIFESP / Doutoranda da Escola Paulista de Medicina da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), cidasanches@uol.com.br

Marisa Regina Paixão, Mestre em Administração e professora e pesquisadora da UNIP – Universidade Paulista, paixaomr@uol.com.br

Manuel Meireles, Doutorando da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP); Professor da UNIP (Universidade Paulista) e pesquisador das Faculdades Tancredo Neves, profmeireles@uol.com.br

Palavras-chaves: 1. Estrutura organizacional 2. Estrutura tríplice 3. Pensamento complexo.

Resumo

Este trabalho, partindo de uma análise sobre o “estado da arte” das estruturas organizacionais, incluindo as propostas referentes à Estrutura Tradicional, Estrutura Matricial, à Estrutura da Qualidade Total, à Estrutura em “Hipertexto” e à Estrutura Celular, propõe, sob as premissas do pensamento complexo de Edgar Morin, um modelo de estrutura organizacional denominado Estrutura Tríplice, que busca contemplar a flexibilidade necessária para implementar melhorias, representando a atuação organizada de pessoas tanto no trabalho em rotinas funcionais especializadas, quanto no trabalho em equipe, necessário para as diversas atividades multifuncionais exigidas pela dinâmica empresarial. A proposta da estrutura tríplice teve como base alguns dos principais instrumentos do pensamento complexo, tais como: as idéias de sistema aberto, dialógica, circularidade e auto-eco-organização.

Para elaboração da “Estrutura Tríplice” considerou-se que os modelos anteriores não contemplaram harmonicamente quatro questões-chaves relacionadas à realidade das empresas em ambientes competitivos: (1) a autoridade como algo inerente e importante para as organizações sociais; (2) a necessidade de pessoas atuarem em atividades de natureza repetitiva constante, que possuem um caráter mais departamental, funcional e contínuo; (3) a participação conjunta de diferentes departamentos e/ou funções em atividades de caráter intermitente e (4) a necessidade de atuação em empreendimentos temporários, com participação funcional ou multifuncional. A *Estrutura Tríplice* estabelecida de forma tridimensional, por meio de uma pirâmide com base triangular, propicia uma visão na qual as pessoas podem, e devem, atuar tanto em atividades de naturezas diversas quanto em diferentes níveis de decisão.

ESTRUTURA TRÍPLICE: PROPOSTA DE MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BASEADA NO PENSAMENTO COMPLEXO

Estrutura Organizacional

As empresas, por serem empreendimentos coletivos, necessitam de instrumentos organizacionais que orientem os esforços individuais dos seus participantes. Esses instrumentos visam estabelecer a orientação necessária para que: a autoridade (condição formal de poder), os fluxos de decisões, as responsabilidades pela realização de tarefas e as inter-relações entre elas, sejam executados de forma a facilitar o melhor desempenho possível.

Um dos principais e polêmicos instrumentos é a estrutura organizacional que é um fenômeno muito mais complexo do que se julga. As interações são muitas e variadas, e há múltiplas estruturas em funcionamento nas organizações. Wickesberg (1973:6) aponta que os conceitos de organização e estrutura, no sentido administrativo, são extremamente complexos.

De acordo com Fulk & De Sanctis (1995), *apud* Luciana Faria & Tania Fischer (2001), o estudo da forma está no núcleo dos estudos da organização. Os estudiosos de organizações, segundo Hatch (1997), estão particularmente interessados em dois tipos de estrutura— a estrutura física e a estrutura social. A estrutura social, com a qual se trabalha neste artigo, refere-se às relações entre elementos sociais incluindo pessoas, posições, e as unidades organizacionais nas quais estariam atuando. Vasconcelos & Hemsley (1997:10), definem a estrutura organizacional como sendo: “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”. Assim, a estrutura organizacional do trabalho busca orientar a disposição relativa entre as pessoas, para auxiliar na coordenação e controle das atividades. O instrumento comumente utilizado para representar a estrutura organizacional é o esquema gráfico denominado “organograma”, por meio do qual busca-se estabelecer uma representação formal da organização da divisão do trabalho e das relações de autoridade entre as pessoas. Seu impacto na percepção das pessoas, tanto em relação ao papel quanto em relação à importância de cada um na empresa, é considerável. Isso é deduzido quando se observa que alterações planejadas no organograma podem não se concretizar na prática devido à resistência

à mudança, o que pode significar uma não-superação do apego às bases de poder estabelecidas anteriormente. Hoje se verifica uma clara tendência à flexibilização das estruturas de forma que se tornem mais facilmente adaptáveis a ambientes instáveis, afirmam Luciana Faria & Tania Fischer (2001). Então, qual a melhor estrutura?

Estrutura Organizacional Tradicional

A maneira como o organograma é tradicionalmente representado (fig 1), com enfoque no agrupamento funcional do trabalho e nas relações hierárquicas de comando único, tem feito com que suas disfunções sejam mais ressaltadas do que suas qualidades.

Fig 1 : Organograma

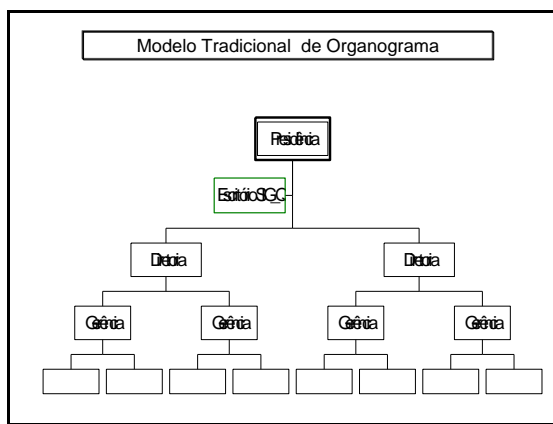
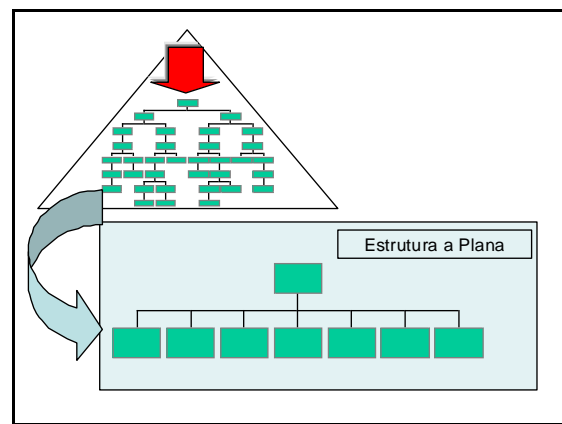


Fig 2: Estrutura Plana



Não são poucas as críticas à hierarquia e ao uso dos organogramas com a definição da cadeia hierárquica, no entanto, autores como Nadler & Tushman (2000), fogem da idéia de que organizações com arquitetura plana são necessariamente “boas” e organizações hierárquicas são necessariamente “ruins”, pois nenhum estudo comprovou que as primeiras (fig. 1) têm desempenho superior ao das segundas (fig.2). “Acabem com a hierarquia” parece ser a mensagem geral. O problema pode não ser a hierarquia e suas linhas de autoridade, mas a postura das “chefias”, denotando a existência de uma confusão entre “autoridade” e “autoritarismo”: enquanto a “autoridade” é inerente aos sistemas empresariais, a “postura autoritária” é um comportamento que deve ter cada vez menos espaço nas empresas que desejam ser continuamente competitivas. As críticas à estrutura organizacional se intensificaram com o argumento de que os organogramas tradicionais são considerados inadequados para tratar os fluxos de trabalho (processos) entre as áreas funcionais. Conforme destacam vários autores, dentre eles Tapscott & Caston (1995), a tendência é que, cada vez

mais, as organizações tenham visão sistêmica, revendo suas operações em busca de uma atuação baseada em processos e menos hierarquia.

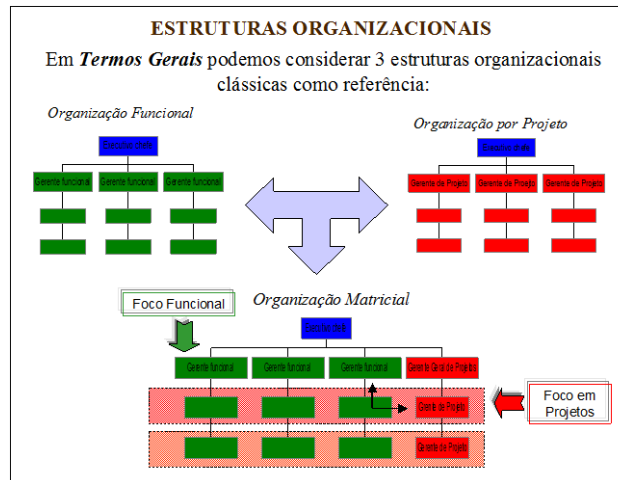
Já está demonstrado que as hierarquias rígidas não favorecem experimentos novos e nem iniciativas transfuncionais para desenvolver melhorias, mas, em contrapartida, mesmo autores inspirados na ciência da complexidade, advertem: “há indícios de que as estruturas [muito] flexíveis e o poder muito disperso não produzem boa estratégia” (Stacey, 1994:208). A prática de gestão nos mostra claramente a influência da estrutura no comportamento organizacional (seja se adequando ou reagindo a ela) na medida em que, para cada maneira como o organograma é representado, geram-se diferentes expectativas nas pessoas quanto à forma delas atuarem e se relacionarem entre si. Assim, a utilização de um modelo de estrutura organizacional torna-se fundamental, pois se ele não for conscientemente representado e divulgado, as pessoas construirão modelos próprios em suas mentes, e o que é pior, nem sempre equivalentes entre si e nem sempre adequados ao desempenho esperado das pessoas e da empresa. O grande desafio está no desenvolvimento de estruturas organizacionais que contemplem a flexibilidade necessária das pessoas para implementar melhorias exigidas pela dinâmica empresarial. Assim, em função das críticas à estrutura organizacional tradicional e das discussões quanto a novas formas de organização, surgiram alternativas de estruturas que procuraram incorporar práticas constantes de melhorias, apresentando novas formas de organização das pessoas. A seguir serão analisadas algumas destas alternativas, para então, ser apresentada a proposta da estrutura tríplice.

Estrutura Matricial

Muitas empresas ao se depararem com um ambiente cada vez mais competitivo, se viram imobilizadas pela estrutura tradicional, a qual dificultava a implementação de mudanças. A importância de se promover mudanças nas empresas fez com que se desenvolvesse a idéia de “equipes de projetos”, que buscava reunir técnicas e esforços específicos, paralelos às atividades funcionais, para incorporar inovações nas organizações. Assim, uma forma de incorporar a realização de projetos, dentro das organizações funcionais, foi a integração de uma estrutura exclusivamente funcional com uma estrutura exclusivamente por projeto. Surge assim, uma estrutura híbrida, chamada de Estrutura Matricial (fig 3). Conforme Mc Lagan & Nel (2000:25;26), a estrutura matricial surgiu nos anos de 1970 graças à NASA (National Aeronautics Space Administration) e outras grandes organizações voltadas

para projetos. Mas, os resultados não foram satisfatórios para a maioria das organizações que adotaram este modelo.

Fig. 3: Estruturas organizacionais. Fonte: Autores.



Ao criar gerências funcionais e gerências de projeto independentes, disputando os mesmos recursos, a estrutura matricial gerou conflitos de autoridade entre as gerências e confusão para os subordinados que passaram a ter duplo comando. Além disso, era comum a isenção de responsabilidade de uma gerência em relação às ações da outra gerência (o discurso é carregado de “eles” versus “nós”). A proposta matricial pode inicialmente funcionar (pelo menos em aparência) enquanto houver atuação direta do principal executivo da empresa nos conflitos naturalmente gerados por esta estrutura. Entretanto, com o passar do tempo, os “jogos de poder” tomam cada vez mais o tempo das pessoas, passando o desempenho empresarial para o segundo plano. Assim, este tipo de estrutura pode provocar uma diminuição do compromisso das pessoas com o resultado empresarial, principalmente, em função dos seguintes motivos: (1) Criação de um ambiente de dúvida quanto à autoridade; (2) Preocupação em sobreviver politicamente na estrutura torna-se maior do que a vontade de gerar resultados; (3) Muitos méritos são inadequadamente atribuídos e, normalmente, os fracassos geram “caças às bruxas” entre os times dos “eles” versus “nós”; (4) Inibição da gerência funcional em criar oportunidades de melhorias, visto que muitas destas melhorias poderiam sofrer interferência da gerência de projeto, direta ou indiretamente.

Estrutura da Qualidade Total

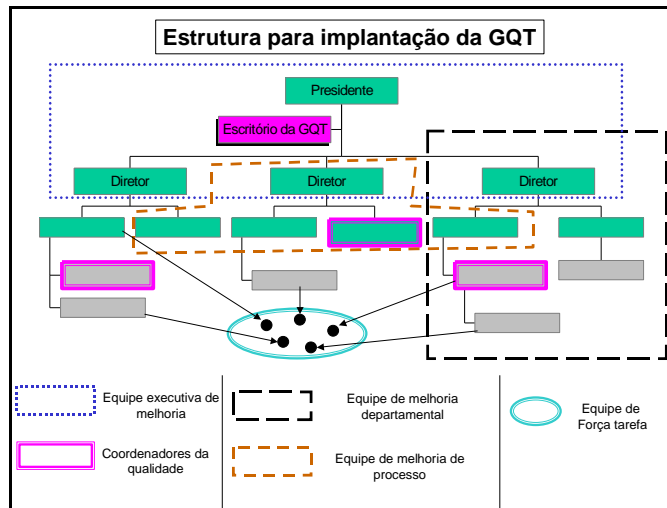
A partir dos anos de 1980, por meio dos programas de Qualidade Total, foi disseminada a idéia de formar diversas “equipes de trabalho” (ou “times”), tanto para solução de problemas quanto para geração e implementação de melhorias. Com isso, surgiram pessoas

ou equipes responsáveis pelos programas de qualidade, posicionadas na estrutura organizacional como órgãos de staff de alguma diretoria ou da presidência. Estes, muitas vezes distantes dos gestores de linha neste tipo de estrutura, nem sempre propiciaram os resultados esperados ao longo do tempo. Apesar do entusiasmo e dos resultados iniciais, normalmente ocasionados pelo apoio do Presidente, a força dessas equipes foi gradualmente sendo diluída pelas prioridades da rotina, estabelecidas pelos gestores de linha que até “apoiavam” as iniciativas das equipes, mas que eram cobrados e avaliados apenas pelos resultados da rotina. Nos Programas de Qualidade Total, os conflitos de autoridade foram bem menores que nas Estruturas Matriciais, entretanto, a isenção de responsabilidade pela gerência de linha, de uma maneira ou de outra, também acabou ocorrendo. Neste tipo de estrutura, era comum que os gestores de linha perguntassem para os grupos de staff: *“E aí, como está a qualidade?”*. Como se a qualidade fosse algo independente deles.

Em síntese, a implementação da GQT (Gestão pela Qualidade Total) utilizou um tipo de estrutura, na qual criava-se um (ou mais) órgão(s) responsável(is) pela introdução da filosofia e práticas de gestão voltadas para a melhoria contínua. O órgão principal normalmente estava ligado à presidência e era conduzido por uma pessoa politicamente respeitada. Dentro das diretorias, quando não se criavam departamentos específicos, estabelecia-se o papel de coordenadores da qualidade como co-responsáveis pela disseminação da GQT. Esses coordenadores eram pessoas consideradas capacitadas e estimadas dentro da diretoria. Atuavam como multiplicadores e, normalmente, acumulavam esta responsabilidade em conjunto com suas atividades funcionais. Também se procurava estabelecer uma definição de “equipes permanentes” para tratar tanto “processos” intradepartamentais quanto interdepartamentais, muitas vezes denominadas de “comitês”. Para certas necessidades específicas, como solução de problemas, eram estabelecidas equipes de força tarefa temporárias. A figura 4 representa como a GQT abordava a estrutura organizacional. Ao longo do tempo essa forma de se visualizar a estrutura parece não ter colaborado para sustentar o que se pretendia. O problema inicia-se com a idéia passada pela estrutura organizacional (fig.4), na qual a imagem dominante continuava sendo a estrutura funcional tradicional, mantendo as atividades em equipe em segundo plano, representadas simplesmente por agrupamentos pontilhados sobre a estrutura funcional vigente. Além disso, na maioria dessas empresas, nem o desenho desses agrupamentos pontilhados no organograma eram apresentados formalmente

(somente o departamento da qualidade era apresentado, como um órgão de staff), agravando a falta de compromisso dos gestores com essas atividades em equipe. Uma das conseqüências desta estrutura organizacional da GQT foi o fato de ter gerado, para muitos gestores, uma mensagem inconsciente de que o seu principal papel continuava restrito à estrutura funcional vigente.

Fig 4: Estrutura para implantação da qualidade. Fonte: Autores.



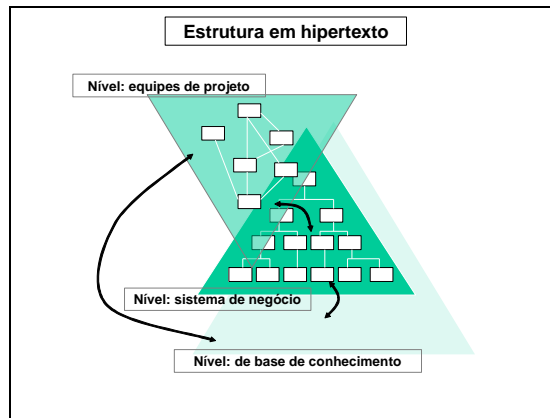
Além disso, a criação de um departamento de qualidade, ligado à presidência, acarretou a noção de que a qualidade tinha um responsável maior, e que os gestores teriam apenas um papel de apoio. Os gestores de linha consideravam que já estavam colaborando bastante por ceder algumas horas de seus melhores homens, entretanto suas prioridades para esses homens nem sempre estavam relacionadas à GQT e sim às suas atividades funcionais vigentes. Assim, a GQT era vista como uma “outra gestão” a qual o gestor deveria apoiar, mas que não era de sua responsabilidade.

Estrutura em “Hipertexto”

A partir dos anos de 1990, consolida-se a importância das organizações voltadas para o conhecimento. Começam a surgir novas alternativas de estruturas organizacionais. Uma proposta interessante de estrutura é a apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997:196), a qual foi denominada de estrutura em “hipertexto” (estruturas ou contextos independentes sobrepostos, mas interligados), que é constituída de 3 níveis (ou contextos) *interconectados* (conforme apresentado na figura 5): (1) *Sistema de negócio* – consiste da estrutura funcional tradicional, voltada para a rotina; (2) *Equipes de projeto* – consiste de uma estrutura temporária formada por pessoas oriundas do *Sistema de negócio*, que passam a se dedicar

exclusivamente a um projeto, até a sua conclusão; (3) *Base de conhecimento* – é uma representação simbólica imaginária, a qual não existe como uma entidade organizacional real, nem como atividade ou nem como agrupamento de pessoas. Sua apresentação se deve ao foco do autor na questão da criação do conhecimento.

Fig. 5: Estrutura de hipertexto. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997:196),



Nas palavras dos autores citados, a estrutura em Hipertexto permite um processo dinâmico de criação de conhecimento da seguinte forma: “Os membros de uma equipe de projeto no nível superior, selecionados em várias funções ou departamentos no nível de sistemas de negócios, engajam-se em atividades de criação de conhecimento. Seus esforços podem ser direcionados pela visão da empresa, apresentada pela alta gerência. Quando a equipe conclui sua tarefa, os membros passam para o nível de base de conhecimento e fazem um levantamento do conhecimento criado e/ou adquirido durante seu tempo de permanência na equipe de projeto. Esse levantamento inclui sucessos e fracassos, que são documentados e analisados. Após a recategorização e recontextualização do novo conhecimento adquirido, os membros da equipe voltam ao nível de sistema de negócios e engajam-se em operações de rotina até que sejam chamados novamente para outro projeto. A capacidade de alternar de forma rápida e flexível diferentes contextos de conhecimento determina definitivamente a capacidade organizacional de criação de conhecimento” (Nonaka & Takeuchi, 1997:196).

Pode-se considerar essa proposta como um grande avanço na perspectiva organizacional, onde uma organização de projetos atua concomitantemente, numa dimensão paralela, com a estrutura funcional. A estrutura em hipertexto respeita e evolui a autoridade hierárquica existente, pois é por meio dos gestores que se estabelecem os projetos. Entretanto, existe uma afirmação generalizada do autor quanto à necessidade de dedicação exclusiva das

peessoas aos projetos. Isto pode ser adequado para determinados projetos especiais que envolvem grandes oportunidades e investimentos. Mas, nas empresas existem diversos outros projetos que geram melhorias e que podem, e devem, ser tratados com dedicação em tempo parcial. Além disso, outras atividades multifuncionais, de caráter intermitente, com equipes permanentes (ex: utilizadas para planejamento e controle de produção), não estão sendo consideradas na estrutura representada.

Estrutura celular

Uma alternativa desenvolvida foi o “modelo organizacional celular” apresentado por Paiva (1999:113). Este modelo foi elaborado sob a argumentação de que seria necessária uma estrutura organizacional que fosse adequada ao aumento da complexidade das inter-relações, ao aumento da complexidade para ganhos de produtividade e ao aumento da concorrência. Nesse modelo as células organizacionais possuem profunda relação com os *processos multifuncionais* da organização, tal que as células têm status diferenciado: estratégico, tático e operacional. Desta forma, as células de rotinas seriam realizadas através de uma organização hierarquizada de processos, de acordo com seu status, (apesar do autor não considerar que as células sejam hierarquizadas). E ainda, paralelo às células de rotina haveria células de projeto, de caráter temporário, que seriam responsáveis pelas mudanças (conforme fig. 6). Sob a ótica do autor do “modelo organizacional celular” as células podem ter diferentes naturezas, tais como: (a) Células permanentes (com delimitação física dentro da empresa ou apenas com relações virtuais); (b) Células Periódicas – típicas das atividades estratégicas e táticas (envolvendo planejamento e controle intermitentes); (c) Células eventuais – típicas de projeto

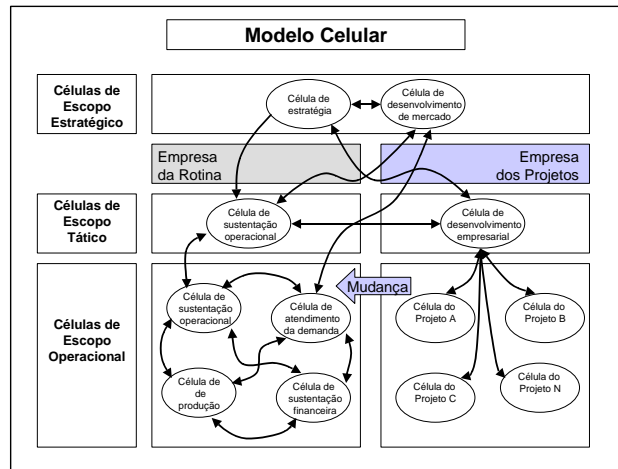
Esta estrutura defende a idéia de que as pessoas não possuem mais cargos, e sim funções em uma ou mais células, de acordo com suas competências. Apesar do aspecto inovador, o modelo propõe uma ausência de autoridade hierárquica, o que na prática tem se mostrado problemático. Como citado anteriormente, a questão da autoridade é inerente a organização de pessoas, pois mesmo no caso de um modelo celular alguém tem que definir quem participará de quais células.

Estrutura Tríplice

Nas empresas de sucesso as pessoas estão cada vez mais agindo além da hierarquia, assumindo responsabilidades e mobilizando pessoas de diferentes áreas e níveis. Isto porque, acima de uma posição no quadro organizacional, as pessoas estão percebendo que fazem parte

de um sistema em que todos estão inter-relacionados e que todos podem atuar em diferentes papéis, contribuindo de diversas maneiras em diferentes momentos.

Fig. 6: Modelo celular. Fonte: Autores.



Além disso, os problemas e oportunidades estão se tornando complexos demais para serem tratados de maneira eficaz dentro de uma perspectiva exclusivamente departamental e hierárquica. Apesar das estruturas organizacionais anteriores terem contribuições significativas e procurarem representar uma ampliação da forma de atuar, no nosso entendimento as propostas anteriores não conseguiram uma abordagem abrangente e adequada à dinâmica empresarial, por não terem considerado as pessoas como eixo central de qualquer estruturação. Assim, na busca de uma estrutura que focasse a atuação mais ampla das pessoas na empresa e que estimulasse uma atitude permanente para a melhoria, criamos o modelo alternativo que denominamos “Estrutura Tríplice”. A sua criação partiu das seguintes premissas: A estrutura organizacional tem influência no comportamento individual, mesmo que inconscientemente; as empresas sempre possuem uma hierarquia organizacional, a qual funciona como referência para distribuição e coordenação dos recursos humanos; as pessoas podem contribuir além de suas atividades de especialização funcional e de atuação departamental; a definição da estrutura deve esclarecer as diferentes naturezas de atividades realizadas pelas pessoas numa organização dinâmica. Para elaboração da “Estrutura Tríplice” considerou-se que os modelos anteriores não contemplaram harmonicamente quatro questões-chaves relacionadas à realidade das empresas em ambientes competitivos: (1) A autoridade como algo inerente e importante para as organizações sociais, as quais sempre possuem relações de poder. Além disso, sempre existe uma autoridade de natureza institucionalizada que permite e engloba todas as demais formas de autoridade criadas na empresa; (2) As

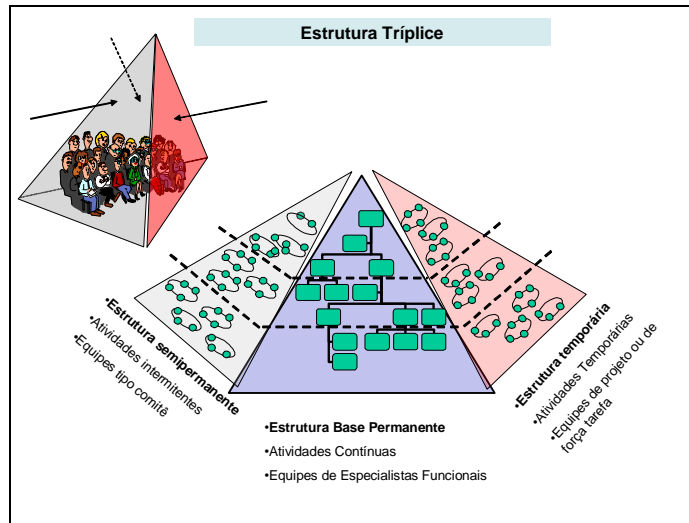
empresas necessitam de pessoas atuando em certas atividades de natureza relativamente repetitiva e constante, que possuem um caráter mais permanente, de tarefa, departamental, funcional e contínuo; (3) As empresas necessitam de pessoas atuando em atividades, além das suas atividades de natureza repetitiva, que exigem participação conjunta de diferentes departamentos e/ou funções e que possuem um caráter intermitente, muitas vezes com a perspectiva de processo ou de um objetivo comunitário; (4) As empresas também necessitam de pessoas atuando em outras atividades que exigem participação em equipe, funcional ou multifuncional, em caráter temporário.

A *Estrutura Tríplice* (vide figura 7) está estabelecida de forma tridimensional, através de uma pirâmide com base triangular. Desta forma, as diferentes perspectivas de atuação das pessoas podem ser consideradas concomitantemente, sem serem excludentes ou sobrepostas. Assim, a forma adequada de cada pessoa atuar na organização passa de uma perspectiva única para uma perspectiva tríplice, valorizando-se a contribuição para melhorias e ampliando sua atuação antes restrita ao cargo funcional. A base da estrutura piramidal está associada às inter-relações informais, que poderiam ser associadas a uma estrutura organizacional informal, a qual pode ser muito flexível, mutante e desalinhada com os objetivos organizacionais, tal que os esforços para representá-la não justificaria sua utilidade prática. Isso não significa que essas relações não sejam importantes, apenas que estabelecer uma representação formal da estrutura das mesmas não se justifica. Ou seja, no que tange as inter-relações informais a melhor maneira de administrá-las é através dos aspectos comportamentais da gestão de pessoas, e não através da infra-estrutura.

Desta forma, a pirâmide ao ser desmembrada numa forma plana (desconsiderando a base da pirâmide), estabelece-se três perspectivas possíveis de estruturas formais concomitantes, dentro das quais, todos em uma organização devem se considerar como possíveis atuantes: (1) ***Estrutura de Base Permanente***: estrutura organizacional para atividades contínuas. Envolve formas tradicionais de departamentalização e definição de cargos. Demonstra o eixo de autoridade e responsabilidade necessárias para as atividades rotineiras, as quais propiciam os bens e serviços atuais. Normalmente engloba as atividades contínuas, de natureza relativamente repetitiva, e exige conhecimentos especializados. Esta é a estrutura utilizada como referência para contratação de novos funcionários. Nessa perspectiva predomina o foco na estabilidade. Trata-se da estrutura hierárquica com agrupamentos

funcionais, tradicionalmente apresentados nos organogramas. Esta estrutura é considerada com a única fonte interna de recursos humanos, as demais estruturas utilizam e estão sujeitas à autoridade estabelecida por esta estrutura.

Fig. 7: Estrutura tríplice. Fonte: Autores.



Este é um aspecto fundamental para evitar problemas citados nos modelos alternativos anteriores;

(2) **Estrutura Semipermanente**: estrutura organizacional para atividades intermitentes. Envolve a formação de equipes com atividades periódicas, mas com finalidades permanentes, cujas pessoas são oriundas da Estrutura de Base Permanente, com o objetivo de tratar tarefas distintas das atividades contínuas dos indivíduos (ou seja distintas das rotinas funcionais especializadas), podendo até estar relacionadas à estas. Exige uma forma sistematizada de atuação, com reuniões periódicas, porém, não necessita de uma infraestrutura física permanente (podendo até possuir um caráter virtual). Pode ser constituída tanto por um grupo multifuncional (típica de níveis tático e estratégico) como por um grupo funcional (típico de níveis operacionais, quando tratam de atividades não contínuas). Engloba normalmente atividades *conjuntas* de planejamento e controle (propósito típico de: conselhos de administração; grupos de monitoramento estratégico ou de coordenação de programas de gestão; grupos de pessoas chaves para análise crítica de um sistema; grupos de ação comunitária e de círculos de controle de qualidade – CCQ);

(3) **Estrutura Temporária**: Estrutura organizacional para atividades temporárias. Envolve a formação de equipes temporárias (típicas de projeto e forças-tarefa). Da mesma forma que a estrutura anterior, as pessoas são oriundas da Estrutura Base Permanente. Nesta perspectiva predomina o foco nas soluções de problemas específicos e em mudanças específicas com prazos delimitados

(projetos). Assim, esta estrutura é propícia para a troca e ampliação de conhecimentos necessários, para lidar com inovações e problemas mais complexos. Observando a atuação das pessoas em organizações de alto desempenho, percebe-se que estão presentes as perspectivas propostas pela estrutura tríplice, mesmo quando não formalizadas por essa estrutura. Portanto, a representação tríplice procura reconhecer formalmente como as pessoas colaboram, ou podem colaborar, de forma mais ampla. Na Estrutura Tríplice uma mesma pessoa pode ter atuação tanto em atividades de naturezas diversas quanto em níveis distintos de decisão (estratégico, tático e operacional) – ver fig. 8. O que, além de colaborar para a dinâmica organizacional, favorece às pessoas se reconhecerem num papel mais amplo, gerando inclusive mais motivação e aprendizado. Devemos lembrar que, sendo as empresas sistemas dinâmicos, o conteúdo representacional detalhado de qualquer uma das três estruturas se modifica ao longo do tempo, assim como seus participantes. Até mesmo o conteúdo da estrutura *Base Permanente* se altera com o tempo, mesmo que mais lentamente.

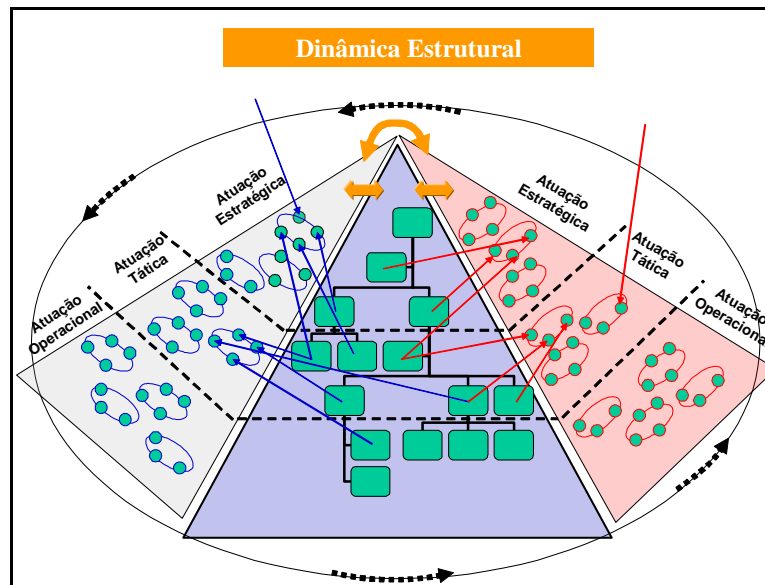
É importante ressaltar que as estruturas menos permanentes, as quais estão mais voltadas para as mudanças, incluem, muitas vezes, a participação de membros externos à estrutura permanente (ex: conselheiros profissionais e consultores especializados), a fim de ampliar conhecimentos e incentivar a reflexão (ver novamente fig. 8). A estrutura tríplice está voltada para melhorias através do foco em *pessoas*, e não em autoridade, especialização, processos ou projetos. Pois, estes aspectos são considerados apenas como formas diferenciadas das pessoas se inter-relacionarem e tratarem informações, a fim de gerar ações que criem constantemente valor para a empresa. A estrutura tríplice coloca as pessoas no centro das perspectivas estruturais. Novas propostas de estruturas organizacionais surgirão, mas deveriam sempre tomar como base experiências vividas com estruturas anteriores. Assim, a própria vivência na utilização da estrutura tríplice pode originar idéias para novas estruturas. O principal é que qualquer estrutura seja estabelecida com base nas pessoas e na forma como elas atuam, ou podem atuar, a fim de gerar maior desenvolvimento empresarial e pessoal.

Estrutura Tríplice e o Pensamento Complexo

A tendência em simplificar e generalizar, normalmente, acaba por criar soluções que tentam sobrepôr, eliminar ou omitir, ao invés de tratar conjuntamente as diferentes perspectivas, considerando suas inter-relações, sem descaracterizar suas diferenças individuais. Por isso, o entendimento e utilização da estrutura tríplice podem ser melhorados

Por meio do pensamento complexo, pois a simplicidade normalmente é uma passagem, um momento, entre complexidades (Morin, 2001:28). Neste sentido, pensamento complexo: diferentemente da idéia de complicado, significa pensamento que busca lidar com a realidade incorporando a incerteza, seus antagonismos e suas diferenças. “Complexus” significa “o que tece junto”.

Fig. 8: Dinâmica estrutural. Fonte: Autores.



O Pensamento Complexo procura distinguir e ligar; e não separar. O desafio do Pensamento Complexo é unir, reconhecendo as distinções e as inter-relações, e tratar a questão da incerteza. A proposta da estrutura tríplice tem como base alguns dos principais instrumentos do pensamento complexo, propostos por Edgar Morin (in Martins e Silva, 2000:32;33;34). a) idéia de Sistema [complexo]: todo sistema possui uma organização, tal que as idéias sistêmicas, opostas à reducionista, entende que o “todo é mais que a soma das partes” por possuir novas qualidades emergentes em relação as partes isoladamente. Mas também “o todo é menor que a soma das partes” pois a necessidade de organização inibe certas potencialidades destas — o que implica em considerar alternativas organizacionais para liberar as potencialidades de seus componentes, sem deixar de ter organização. Assim, a estrutura tríplice surge como alternativa para liberar a potencialidade de seus participantes, considerando formas organizadas disso ocorrer; b) A idéia de dialógica: que permite assumir racionalmente a associação de idéias contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo. Ou seja, questões antagônicas ou concorrentes podem ser complementares, tal que possam ser consideradas unidas sem descaracterizar suas individualidades. Assim a ordem e a

desordem, que se apresentam como dois inimigos: uma suprime a outra, mas ao mesmo tempo colaboram e produzem organização e complexidade (Morin, 2001;107). Desta forma, as diferentes formas organizadas das pessoas atuarem nas empresas podem ser consideradas de maneira associada, sem tentar integrá-las ou desconsiderar uma em detrimento de outra; c) A idéia de Circularidade: envolve as idéias de regulação, auto-produção e auto-organização, tal que os produtos e efeitos das atividades na organização são produtores e causadores do que os produz. Assim, a regras organizacionais dentro de cada uma das perspectivas se alteram pelos resultados de cada uma destas mesmas perspectivas (por exemplo o resultado de um projeto da estrutura temporária pode alterar a estrutura departamental da base permanente); d) A idéia de auto-eco-organização: os seres vivos têm necessidades de extrair energia, informação e organização do próprio ambiente, e autonomia deles é inseparável do próprio ambiente. Assim a lógica do ambiente exigirá e caracterizará a própria dinâmica da organização, e para manter esta interação ativa numa empresa a participação de elementos externos é fundamental.

Bibliografia básica

- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.(1992) **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira.
- FARIA, Luciana de Oliveira; FISCHER, Tânia (2001). “Privatização, Mudança e Evolução da Estrutura Organizacional em Três Momentos: Tebasa, Tebahia e Telemar”. **Anais do XXVI Enanpad**. Rio de Janeiro; Anpad;
- FULK, Janet ; DE SANCTIS, Gerardine.(1995) “Electronic Communication and Changing Organizational Forms”. **Organizational Science**, vol.6, n.4, July-august
- HATCH, Mary Jo. (1997). **Organization Theory: Modern, Symbolic and PostModern Perspectives**. Oxford University Press Inc. New York.
- MARTINS, Francisco M.; SILVA, Juremir M.(2000) (Org.). **Para navegar no século XXI**. 2ª edição. Porto Alegre: Sulina.
- MCLAGAN, Patrícia; NEL, Christo.(2000) **A Nova Era da Participação**. Rio de Janeiro: Campus.
- MORIN, Edgar.(1996) **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- MORIN, Edgar.(2001) **Introdução ao Pensamento Complexo**. 3ª edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- MORIN, Edgar.(1997) **O Método I: A natureza da Natureza**. 3ª edição. Portugal: Europa-América.
- MORIN, Edgar.(2000a) **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília.
- MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis.(2000b) **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Petrópolis.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. (2000). “A Organização do Futuro”. **HSM Management**, 18, jan-fev.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (1997) **Criação de conhecimento na empresa**. 7.ed. Rio de Janeiro:Campus.
- PAIVA, Aerton (1999). **Organizações Empresariais Celulares**. São Paulo: Makron Books.
- PENA-VEGA, Alfredo; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro (1999).(Orgs.). **O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade**. Rio de Janeiro: Garamond.
- STACEY, Ralph.(1995) **A fronteira do caos**. Portugal: Bertrand .
- STACEY, Ralph. (1994). **A gestão do caos**. Lisboa: Dom Quixote.
- STACEY, Ralph. (1992) **Pensamento estratégico e Gestão da Mudança**. Lisboa: Dom Quixote.
- TAPSCOTT, D. ; CASTON A (1995). **Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books - McGraw Hill.