ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO – CONCEITOS E APLICAÇÕES

AULA 5

Profª Mariana Monfort Barboza

CONVERSA INICIAL

Olá, caro aluno! Antes de iniciarmos, é importante perceber a evolução das escolas de gestão. Anteriormente, falamos das Teorias Científica, Clássica e Burocrática da Administração, quando das visões mecanicistas da administração, do homem visto como máquina, parte de uma engrenagem organizacional. Com o tempo, percebeu-se que era importante humanizar e democratizar a Administração, contra o mecanicismo vigente até então. Assim, discutimos os Aspectos Comportamentais da Organização. Da teoria humanística e comportamental a Administração continua evoluindo, para os conceitos da Administração Moderna, cujo expoente é Peter Drucker; surgem alguns questionamentos: somos realmente eficazes? Será que temos plenos recursos na tomada de decisão, ou nossa racionalidade é limitada? O que são objetivos organizacionais?

Nesta aula a discussão recairá sobre as abordagens contemporâneas da Administração, sobre a ruptura dos modelos tradicionais, clássicos e mecanicistas, rumo à modelos de Administração mais orgânicos, flexíveis, descentralizados e com vistas à excelência, ao desenvolvimento organizacional.

CONTEXTUALIZANDO

VASCONCELOS, I. F. F. G. de. Caso IBM. **Cases de Sucesso**, 2008. Disponível em: <https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/04/ibm.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

Após a leitura do *case* da IBM, reflita sobre as questões e responda:

1. “A Nova IBM, na realidade, é uma evolução do modelo de organização “mecanicista” para um orgânico”. Explique o porquê dessa afirmação, baseado nos conhecimentos aprendidos.
2. “Cada “ibmista”, ou empregado da IBM, deve sentir-se intimamente relacionado aos resultados da divisão onde trabalha e luta pelos seus objetivos em uma atitude competitiva. Descentraliza-se a empresa, devendo o empregado inserir-se totalmente na divisão onde trabalha. Construa argumentos que justifiquem o porquê de o conceito de descentralização estar presente na IBM.

3. O Brasil criou o Prêmio Nacional de Qualidade, baseado no modelo do prêmio americano, a fim de incentivar os investimentos na área nas empresas brasileiras. A IBM, em sua fábrica de Sumaré, Campinas, foi premiada em 1992, primeiro ano da premiação. Baseada nos critérios do Prêmio Qualidade Malcolm Baldridge; e nos seus objetivos e nas normas ISO 9000, a IBM criou o Prêmio de Qualidade IBM-MDQ, a fim de promover sua avaliação interna em termos de qualidade. Identifique os elementos pertencentes ao Programa de Qualidade Total que a IBM apresenta.

Comentários:

1. A “Nova IBM”, na realidade, é uma evolução de um modelo de organização “mecanicista” para um orgânico, na terminologia de Burns e Stalker. A “Nova IBM” pretende ser uma companhia capaz de assumir riscos, estar continuamente aprendendo, desenvolvendo novas habilidades e conhecimento, criando valor para seus clientes, empregados, acionistas, comunidade e nos mercados em que atua (em uma reação à sua atitude de ser uma empresa “fechada em si própria”, devido à sua constante liderança anterior nos mercados, atitude muito criticada, como sendo uma das causas de seus atuais prejuízos); ou seja, a empresa busca agora ser um sistema aberto.
2. A fim de conseguir flexibilidade e rápida reação às mudanças do mercado, a empresa subdividiu-se em treze subáreas com autonomia crescente, pretendendo cortar custos e implementar o MDQ, inserindo-o em sua cultura organizacional, a fim de obter uma melhor performance de seus empregados. Pretendeu transformar-se em uma “federação de companhias”, com objetivos comuns, mas com individualidade para explorarem novas oportunidades de negócio. Cada uma delas tem compromissos de atingir objetivos de crescimento em vendas, lucro, retorno de investimento, fluxo de caixa, satisfação de clientes, qualidade e moral dos empregados. Essas treze divisões são nove unidades de negócio voltadas para produção e desenvolvimento de produtos e serviços (*manufaturing and development*), e mais quatro unidades geográficas voltadas para áreas de Marketing e Serviços. O novo sistema de gerência proposto visa manter as unidades. A fim de estimular essa inserção, bem como a absorção de novos valores e criação de novas

atitudes, como a participativa, a “obsessão interna pela qualidade”, assumir riscos, a implementação do MDQ, para superar resistências a mudanças, como o fim do estilo de gerência paternalista, utiliza-se de elementos da cultura paternalista, e elementos da cultura organizacional da empresa, em um processo de ressocialização dos empregados, com base em novos significados que foram estabelecidos na mudança de paradigma. O antigo presidente tinha como estratégia fazer de pessoas que tiveram iniciativas “heróis” dentro da empresa, difundindo suas histórias a fim de criar um “clima” propício à aceitação de novos valores, incentivando a mudança de comportamento e a internalização da cultura MDQ, delegando tarefas e fazendo os funcionários assumirem riscos, agindo como se fossem “donos do negócio”.

3. A “busca da excelência”, ou seja, a busca de uma forma superior de realizar o trabalho, fundamenta a gestão estratégica da qualidade a ser realizada por meio da implementação do Market Driven Quality, sua política de Qualidade. As propostas de implementação do Market Driven Quality, ou seja, a implementação da gerência de qualidade anteriormente definida, tendo como base não só a satisfação dos desejos do cliente, mas seu “encantamento” pela criação de produtos que contribuam para o seu sucesso. Cultura “obcecada pela qualidade”. Ganhou o Prêmio Nacional de Qualidade para sua fábrica de Sumaré este ano, e obteve também a certificação ISO 9000, ou International Standards Organization, o que permite a exportação para todos os países da Comunidade Europeia.

TEMA 1 – DESAFIOS DO DESENHO ORGANIZACIONAL: VISÃO GERAL

Na evolução do pensamento administrativo, percebe-se uma ruptura: de modelos voltados ao atendimento puro e único das necessidades da organização, partindo da produção em massa (Modelo Taylorista/Fordista), para o modelo de produção enxuta (Modelo de Produção Toyotista/Japonês), alcançamos ambientes dinâmicos e complexos, nos quais a inovação pode determinar o desempenho da organização, exigindo que todos estejam envolvidos nos processos decisórios e estratégicos (Rodrigues; Santos, 2001).

Assim, percebemos o papel da mudança na evolução dos cenários organizacionais. Contudo, constantes mudanças exigem dinamismo no preparo

dos líderes, e as empresas que veem a necessidade de se manter competitiva já notam a necessidade de delegar ou compartilhar o poder (Adami, 2014).

Para as teorias clássicas da Administração, a base de uma organização é a hierarquia formal, porém Araújo (2006) elenca pontos desfavoráveis na utilização rígida de hierarquias. Para a melhoria organizacional, diversos outros métodos de gestão podem ser utilizados, como, por exemplo, o *empowerment*-empoderamento dos colaboradores.

Em nosso atual cenário da Administração, o empoderamento é uma técnica cada vez mais utilizada. Vamos ver o seu significado? Para Chiavenato (2004), empoderamento é fortalecer o papel das equipes e dos indivíduos ao atribuir-lhes responsabilidade sobre suas decisões, ações e autoridade. Para Adami (2014), significa ceder a alguém o poder, e Long (1999) confirma apontando que é a permissão para que outras pessoas assumam as responsabilidades, recompensas e riscos das próprias decisões. Pode ser definido como um processo que proporciona autonomia para os funcionários, ao compartilhar informações importantes e a provisão do controle sobre fatores que podem afetar o desempenho da organização (Newstrom, 2008).

Segundo Adami (2014), as organizações que adotam o empoderamento têm como resultado:

- Mais autonomia aos funcionários e mais envolvimento, para que se comportem como corresponsáveis pela organização;
- Comunicação mais clara e eficiente, gerando feedbacks e trocas de ideias;
- Melhoria contínua.

1.1 Da estrutura mecanicista para a estrutura orgânica

Desde 1961, Burns e Stalker já observaram que havia duas formas, que mais se destacavam, de estruturas presentes nas organizações: a forma organizacional mecânica e a forma orgânica, sendo as duas vinculadas ao ambiente em que se situam e o tipo de tecnologia que empregam (Burns; Stalker, 1961).

Mas quais as diferenças entre as estruturas organizacionais? Para responder a essa pergunta, precisamos, primeiramente, entender o conceito de estrutura organizacional. Afinal, as organizações são diferentes umas das

outras. Ao mesmo tempo, compartilham semelhanças. Ou seja, cada organização tem um modo de fazer as coisas. No entanto, conforme vimos anteriormente, existe uma necessidade de padronização dos processos organizacionais. Essa padronização, que caracteriza o comportamento dos indivíduos e a maneira como as coisas são feitas, determina a estrutura organizacional. De forma geral, pode-se classificar os tipos de estruturas organizacionais em dois grandes grupos: as estruturas mecanicistas e as estruturas orgânicas.

Chiavenato (2004) explica que em um dos extremos do desenho organizacional encontra-se a estrutura mecanicista, com abordagens fechadas, razão pela qual vem sendo intensamente criticada desde os anos 60. Os desenhos mecanísticos são eficazes em ambientes estáveis, mas há dificuldades de adaptabilidade a mudanças. Em ambientes dinâmicos, as organizações orgânicas funcionam melhor. Desenhos mecanísticos são burocráticos, com uma autoridade no topo e trabalho especializado na base; têm diversas regras e minuciosa divisão de trabalho; os meios de comunicação são formais e amplitudes administrativas estreitas.

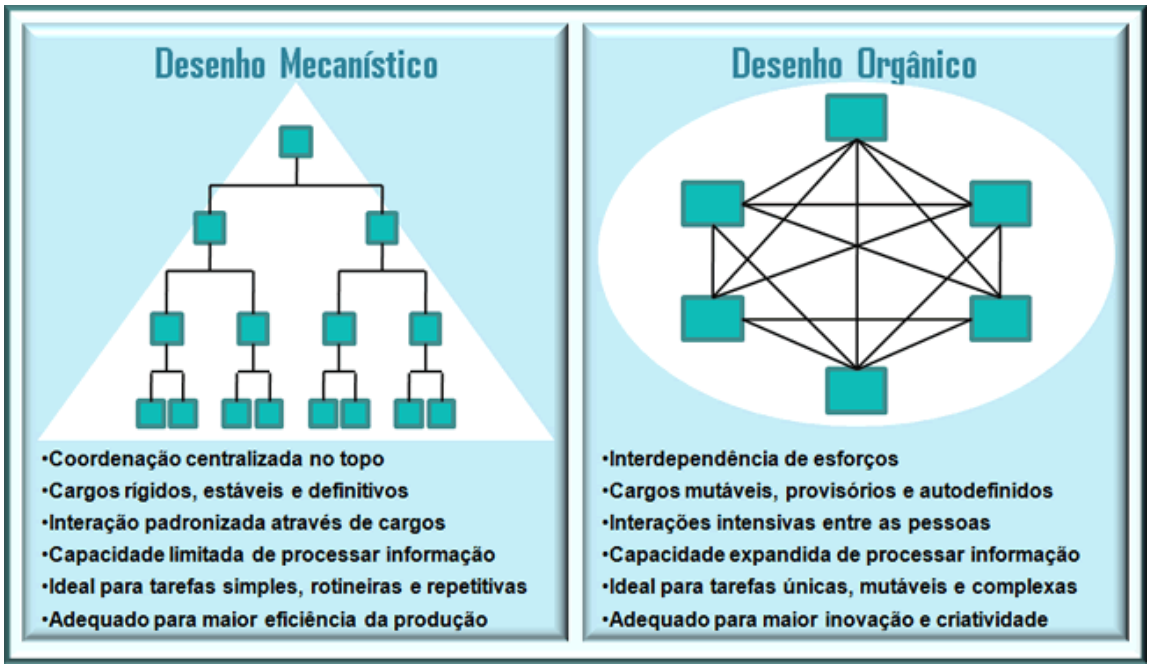
Gonçalves (1997) complementa apontando que os princípios tradicionais do desenho organizacional eram: hierarquia rígida, divisão do trabalho, amplitude de controle, disciplina, unidade de comando, especialização funcional, cadeia de comando, valor de acordo com posição hierárquica e comunicação formal em papel. Esses princípios adequaram as organizações para as próximas décadas, pois ajudam a torná-las estruturadas e organizadas, produtivamente eficazes e com resultados estáveis. Porém a tecnologia e os valores culturais da época fizeram com que esses princípios se tornassem obsoletos e fossem substituídos pelos novos princípios do desenho organizacional: comunicação ponto a ponto, alocação dinâmica de recursos, trabalho em times, criação de valor, monitoração de resultados, fronteiras orgânicas, realização de projetos, oportunidade e coordenação.

Desta forma, para que para os administradores consigam ajustar suas organizações a ambientes instáveis e dinâmicos, são necessárias mudanças na estrutura organizacional, com organizações adaptativas, com o mínimo possível de características burocráticas, e com a capacidade de responder com agilidade aos desafios atuais, utilizando seus recursos conjugadamente e reconhecendo novos requisitos com rapidez. Essas estruturas adaptativas funcionam com

desenhos orgânicos de autoridade descentralizada; as organizações são mais horizontais e com redes internas de contatos interpessoais. Além disso, estão se popularizando com programas de qualidade total e de vantagens competitivas, com foco no cliente (Chiavenato, 2004).

A figura a seguir ilustra essas diferenças do desenho organizacional mecanicista para o orgânico.

Figura 1 – Propriedades dos desenhos mecanístico e orgânico



Fonte: Elaborado com base em Duarte, 2011.

Ainda, Gonçalves (1997) afirma que o atual desenho organizacional das empresas força os administradores a redistribuir os recursos humanos ao longo dos processos, formar parcerias e até mesmo redes de empresas, pois nem todos os recursos necessários encontram-se dentro de uma organização. As empresas agora funcionam com quadro de pessoal mais enxuto, menos níveis hierárquicos, terceirizações, e um desenho organizacional baseado nos processos, redistribuição de tarefas e novas formas de estrutura organizacional.

Leitura obrigatória

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 7.

Leitura complementar

BARRETO, A. F.; POZO, H. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias

metalúrgicas da região de Osasco (SP). **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, mai./ago. 2011. Disponível em: <seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1267/999>. Acesso em: 13 abr. 2019.

TEMA 2 – O CONCEITO DE FLEXIBILIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Agora que já entendemos o conceito de estrutura organizacional, e também as duas formas mais comuns de estrutura (mecanicista e orgânica), vamos falar sobre descentralização.

Para começar a entender esse conceito, vamos usar o exemplo das empresas *startup*s. Uma empresa *startup*, assim como outros pequenos empreendimentos, começa com um grupo pequeno de pessoas; vamos dizer que sejam 2 ou 3 sócios. No início da empresa, essas duas ou três pessoas serão responsáveis por todo o funcionamento. Isto é, eles vão cuidar tanto da definição estratégica, como da operacionalização das atividades. Acontece que, com a expansão da empresa (o que acontece relativamente rápido em *startup*s), o volume de atividades também aumenta, certo? Então chega um momento em que os dois ou três sócios não vão conseguir "dar conta do recado" sozinhos. Neste momento, eles terão que realizar a contratação de pessoas e delegar tarefas, não é? A ação de delegar as tarefas é um tipo de descentralização da estrutura!

Saiba mais

Para saber mais sobre o que é uma *startup*, leia:

MOREIRA, D. O que é uma startup. **Exame**, 1 mar. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-*startup*/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

2.1 Por que descentralizar a estrutura?

Para Jones (2010), a autoridade é o direito de tomar decisões sobre a utilização dos recursos da organização e manter as pessoas responsáveis por seus atos. Quando essa autoridade é concentrada em um ponto (apenas dos gerentes do topo da hierarquia, por exemplo), a organização é considerada centralizada. Já quando a autoridade é dispersa (delegada a todos os níveis, por exemplo) é considerada descentralizada (Mintzberg, 2008). E afinal, qual a melhor estrutura, centralizada ou descentralizada?

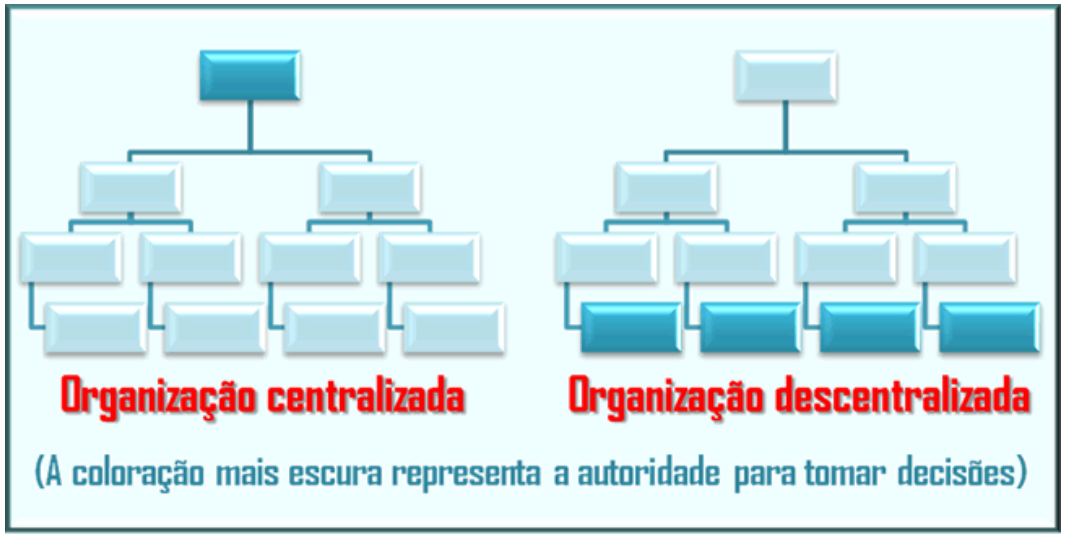
A vantagem da centralização é a capacidade de a alta administração coordenar as atividades e concentrar a organização em seus objetivos. Porém, pode-se acabar sobrecarregando os gerentes com tomadas de decisões operacionais, negligenciando decisões estratégicas e planejamentos de longo prazo. Já a descentralização promove flexibilidade para que os níveis operacionais tomem suas próprias decisões com mais agilidade, porém a administração pode perder o controle das atividades realizadas nos níveis mais baixos. Ainda, a descentralização está sendo adotada pelas organizações devido à rapidez de resposta às demandas ambientais, e também por ser uma ferramenta para motivar pessoas a crescer dentro da empresa (Mintzberg, 2008; Jones, 2010).

Ademais, a descentralização reduz o custo de comunicação e distribuição de informação; no entanto, tem custos de incentivo substanciais (Mookherjee, 2006). Para Bloom, Sadun e Van Reenen (2010), os principais benefícios da descentralização são: redução de custos de informação e comunicação, agilidade na resposta das organizações ao mercado dinâmico e aumento da produtividade com o aumento da satisfação do trabalho. Esses benefícios aumentam a responsabilidade, o compromisso, a partilha de informações e a participação dos trabalhadores operacionais na tomada de decisão.

Chiavenato (2010) adiciona outras vantagens, como: cortar atrasos nas decisões, pois as pessoas que vivem o problema são mais indicadas para resolvê-lo; melhorar tempo e competências dos colaboradores; melhorar a qualidade das decisões, pois os administradores podem concentrar-se nas decisões mais importantes; reduzir os gastos com papéis de coordenação, dando mais autonomia às decisões; permitir a formação de coordenadores locais ou regionais mais conscientes e motivados de seus resultados.

Ainda segundo Chiavenato (2010), com a descentralização, objetiva-se dar iniciativa e liberdade aos funcionários, fazendo com que a autoridade sobre uma tomada de decisão esteja o mais próximo possível da cena; essa estrutura funciona melhor em ambientes incertos e sujeitos a mudanças. A descentralização pode gerar variedade e aumento da subjetividade das decisões, além de perda de uniformidade, falta de necessidade e pouco aproveitamento dos especialistas e assessores, com necessidade de treinamento prévio dos funcionários.

Figura 2 – Graus de centralização e descentralização



Fonte: Elaborado com base em Duarte, 2011.

Mintzberg (2008) explica que o termo *descentralização* tem três significados distintos: (1) sentido de delegar o poder de decisão para um nível mais baixo da hierarquia (descentralização vertical); (2) quando o poder de decisão pode estar tanto com gerentes quanto com quem executa as atividades no nível mais operacional (descentralização horizontal); (3) dispersão da localização física de serviços prestados. Nos temas seguintes, vamos detalhar melhor a descentralização vertical e a horizontal.

Leitura obrigatória

JONES, G. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. cap. 4.

Saiba mais

Para saber mais sobre descentralização, veja o exemplo da empresa abaixo, e assista ao vídeo:

BRACCIAFORTE, G. Workana: nosso caso como exemplo de empresa remota. **Workana**, 4 jul. 2014. Disponível em: <https://www.workana.com/blog/pt/freelanceando-pt/workana-nosso-caso-como-exemplo-de-empresa-remota/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GESTÃO 3.0: A descentralização do poder nas empresas. **Senior Sistemas**, 7 ago. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JWZ4dpPkThQ>. Acesso em: 13 abr. 2019.

TEMA 3 – DESCENTRALIZAÇÃO VERTICAL

Conforme viemos discutindo nesta aula, a estrutura organizacional se refere a uma maneira de “organizar” as funções e estabelecer a hierarquia da organização. Já vimos também que ainda que exista dois “modelos base” de estrutura (mecanicista e orgânica), cada organização pode adaptar sua estrutura organizacional conforme as circunstâncias, pensando em escolhas estratégicas, tecnologia, ambiente e recursos humanos. Assim, o modelo de descentralização (ou centralização) adotado também será escolhido de modo a atender as necessidades de cada empresa.

A descentralização pode ser distinguida entre horizontal ou vertical, a primeira (que estudaremos neste tema) delega o poder de cima para baixo na hierarquia, enquanto na segunda (tema seguinte) o poder está disperso fora da linha de hierarquia. A descentralização também pode ser classificada como seletiva, com delegação de poder em diferentes lugares para diferentes decisões dentro da organização, ou paralela, com delegação de poder para um mesmo lugar (Mintzberg et al., 2007).

De acordo com Mintzberg (2008, p.119) “A descentralização vertical diz respeito à delegação do poder de tomada de decisão aos escalões inferiores da cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária”. Ou seja, na descentralização vertical o poder de tomada de decisão está com o gerente ou funcionário logo abaixo do diretor daquele setor.

Na descentralização vertical, a **comunicação das decisões** acontece de cima para baixo. Assim, os níveis mais altos da organização tomam das decisões e comunicam os níveis mais baixos (operacional). Esse tipo de comunicação tem um caráter mais diretivo e informativo, para que haja aprimoramento do trabalho executado. Por outro lado, os níveis mais baixos da organização comunicam à direção da empresa (comunicação de baixo para cima) os resultados alcançados em cada tarefa, normalmente por meio de relatórios, pesquisas ou avaliações.

De acordo com Mintzberg (2008), durante o processo de descentralização vertical, um administrador provavelmente vai se deparar com três questões: (1) quanto de poder para tomada de decisão será delegado?; (2) quais níveis da hierarquia terão poder de decisão?; (3) quais serão as formas de controle? O autor explica que a resposta para essas perguntas determina a estrutura de descentralização da organização. Por exemplo, uma organização pode construir

uma estrutura em que cada departamento é independente na hierarquia de decisões, tendo plena autonomia com sistemas, controles, produtos, localização etc.

Finalmente, observe que na descentralização vertical o nível mais alto descentraliza o poder para o nível intermediário, e o nível intermediário delega tarefas e atividades para o nível mais baixo (operacional); assim, a comunicação acontece como uma cadeia (ex.: do diretor para o gerente; do gerente para o analista).

TEMA 4 – DESCENTRALIZAÇÃO HORIZONTAL

Além da descentralização vertical, uma segunda forma de descentralização é a horizontal. Diferentemente do primeiro modo de descentralização, que acontece em linha de cima para baixo, a descentralização horizontal implica em uma estrutura mais informal de poder, na qual a tomada de decisão pode ser feita por pessoas em qualquer posição hierárquica.

De acordo com Mintzberg (2008, p. 123) a descentralização horizontal é entendida como “a transferência de poder dos gerentes aos não gerentes (ou mais exatamente dos gerentes de linha aos gerentes de assessoria, analistas, especialistas de apoio e operadores”. Ou seja, é dada maior autonomia e poder de decisão para indivíduos de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Assim, os níveis mais altos de gerência passam a se preocupar menos com a produção e distribuição de informações (para níveis mais baixos), e mais com a gestão de resultados e limites entre os times de trabalho. Além disso, essa maior autonomia também proporciona o surgimento de ambientes de trabalho mais dinâmicos, dando à organização uma chance maior de adaptar-se as mudanças no mercado competitivo (Neghandhi; Reimann, 1973; Vosselman, 2002).

Neste momento, você deve estar se perguntando: se cada indivíduo tem autonomia (total ou parcial) em suas atividades, então uma empresa que adota esse tipo de estrutura descentralizada não tem “chefes”, certo? Bem, de fato há maior flexibilidade com relação à estrutura de poder, uma vez que as decisões são mais participativas. Consequentemente, a estrutura de comunicação dificilmente vai acontecer “de cima para baixo”, como na descentralização vertical. É claro que, na descentralização horizontal, ainda há a necessidade de

controle e reporte de resultados. No entanto, a comunicação se dá de forma mais lateral, aquela que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível.

Saiba mais

De acordo com Carvalho (2010), Google e Dell são exemplos de empresas que utilizam estruturas horizontais de tomada de decisão. Esse tipo de estrutura favorece o incentivo a liderança e a colaboração entre os membros da equipe. Para saber mais sobre essa estrutura "sem chefes", leia o artigo completo em:

CARVALHO, L. Como administrar uma empresa sem chefes. **Exame**, 2010. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-administrar-empresa-chefes-561721/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

É claro que a adoção de uma estrutura horizontalmente descentralizada depende das características da organização e das estratégias adotadas pela alta gestão. Por exemplo, Neghandhi e Reimann (1973) afirmam que as organizações que colocam os *stakeholders* externos (fornecedores, clientes,etc;) em sua perspectiva estratégica de longo prazo tendem a ter estruturas com menos camadas de hierarquia. Veja, os pesquisadores não afirmam que essas organizações são horizontalmente descentralizadas, mas que tendem a ter uma estrutura de decisões "menos travada". Além disso, os autores destacam que empresas que têm estruturas mais descentralizadas apresentam resultados financeiros e de desempenho humano mais efetivos.

Saiba mais

Para saber mais sobre gestão horizontal, leia o seguinte artigo:

BARBOSA, S. Gestão horizontal: como funciona o método organizacional que o Google e a Netflix adotaram. **Fundação Estudar**, 2018. Disponível em <https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

TEMA 5 – O CONCEITO DE QUALIDADE TOTAL

O que é qualidade? O termo pode ser um tanto quanto relativo. Ou seja, cada pessoa pode ter uma perspectiva diferente do significado da palavra. Isso porque, normalmente, a qualidade está muito relacionada com algo que é dado

como “bom”, quando na realidade o ste conceito pode ser um pouco mais amplo do que isso (Pepe, 2018).

Saiba mais

Para uma breve introdução do que veremos neste tópico, assista ao vídeo a seguir sobre gestão da qualidade nas empresas:

GESTÃO da qualidade nas empresas. **Marcello Pepe**, 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=l-teJrTEWp4>. Acesso em: 13 abr. 2019.

5.1 Escola da qualidade: uma visão geral

A partir da década de 1920, surgiu a chamada *escola da qualidade*. Em um primeiro momento, este pensamento administrativo tinha em vista garantir a padronização dos produtos advindos da produção em massa, inspecionando possíveis erros e retirando produtos defeituosos. De uma maneira geral, pode-se dizer que a escola da qualidade tem quatro perspectivas (Silva, 2013):

1. **Processo de inspeção**: esclarece que nos séculos XVIII e XIX tudo era fabricado por artífices habilidosos e artesãos, trabalhadores experientes, mestres do ofício e seus ajudantes, não existindo o controle de qualidade utilizado atualmente, e sim a fabricação manual de pequenas quantidades de produtos com segurança de alta qualidade, realizada por meio da inspeção informal. Somente passamos a ver a necessidade da inspeção formal a partir da produção em massa e do início da automatização de peças intercambiáveis, ou que servisse a vários conjuntos da produção, para tanto sendo criadas medidas, acessórios de precisão e gabaritos e formalizadas no controle de qualidade com a publicação da obra *The control of quality in manufacturing* de George Stanley, de 1922.
2. **O controle estatístico da qualidade**: Walter A. Shewhart, em 1931, publicou *Economic control of quality of manufactured product* dando caráter científico aos aspectos da qualidade, o que atribuiu muitos princípios do controle de qualidade moderno e forneceu uma definição mensurável do controle de fabricação, propondo maneiras de melhorar a qualidade, criando técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária. Para tanto, foram formuladas técnicas estatísticas simples, determinando métodos gráficos e limites de representação de valores de produção.

3. **A garantia da qualidade**: nesse período, o objetivo fundamental era a prevenção dos problemas da qualidade, expandindo instrumentos estatísticos com quatro elementos: controle total da qualidade, quantificação dos custos da qualidade, zero defeito e engenharia de confiabilidade. Em 1951, Joseph Juran dividiu os custos relacionados a qualidade em **custos evitáveis** (custos como reclamações, prejuízos, material refugado, defeitos e falhas dos produtos) e **inevitáveis** (associados a inspeção, amostragem e classificação, ou seja, à prevenção), e considerou que esses custos poderiam ser reduzidos com investimentos em melhorias de qualidade. Além disso, investimentos com projetos têm implicações nos níveis de custo da qualidade. Armand Feigenbaum propôs, em 1956, o **controle total** da qualidade, afirmando que a fabricação não trabalhava isoladamente, e que todos os produtos poderiam ser enquadrados em: controle de novos projetos, controle de material recebido e controle de produtos/local de produção. Foi criada também a teoria da **engenharia da confiabilidade**, voltada para probabilidades e estatísticas, objetivando garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo. A última inovação da garantia da qualidade foi o **zero defeito**, concentrando-se na perfeição dos processos, gerenciamento e relações humanas.
4. **O gerenciamento estratégico da qualidade**: hoje em dia a qualidade é vista como ferramenta estratégica que pode afetar a todos os processos e participantes de uma organização, gerando vantagem competitiva e mudando o foco das empresas de especificações de conformidade para atendimento as necessidades dos clientes.

Juntamente com o movimento da qualidade total surgiu o modelo japonês de produção (década de 1950), também chamado de *produção enxuta* ou *toyotismo*. O sistema de produção Toyota tinha três pilares, são eles: eliminação de desperdícios, controles de qualidade e produção enxuta. A eliminação de desperdícios implicava em analisar uma tarefa e verificar como que ela poderia ser realizada de uma forma mais eficiente. Os controles de qualidade aconteciam de forma a buscar sempre a causa fundamental de cada erro, para que pudesse ser eliminado e, assim, garantir qualidade máxima. Finalmente, a produção enxuta diz respeito ao conjunto de técnicas orientadas à máxima eficiência e eficácia, economizando recursos e minimizando erros de produção.

Saiba mais

Para saber mais sobre o sistema Toyota de produção, leia o artigo seguinte do *IBC Coaching*:

MARQUES, J. R. O que é o modelo japonês de administração. **IBC Coaching**, 2018. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-o-modelo-japones-de-administracao/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

5.2 Conceitos e definições

A qualidade é conhecida por todos, porém de forma diferenciada pelos grupos e camadas da sociedade (Longo, 1996). Para Drucker (2002), qualidade é algo que o cliente paga e obtém, é aquilo que é útil e lhe traz valor. Campos (1998) afirma que qualidade nas organizações é um sistema de gerenciamento empresarial que objetiva satisfazer as pessoas por meio de técnicas e métodos que desenvolvam o funcionário e, consequentemente, a empresa. Ou seja, nesse sentido a qualidade é a "conformidade com os requisitos" (Crosby, 1992, p. 31).

Alinhados com o modelo japonês, Monaco e Guimarães (2000) afirmam que qualidade é um padrão semelhante ao conceito de eficiência, que busca a máxima produtividade, reduzindo custos para que a organização atenda às necessidades de seus clientes. Nesse sentido, a gestão da qualidade total é a combinação de métodos de controle estatístico com um comprometimento cultural e com a busca por aprimoramento que eleve a produtividade e diminua os custos (Stoner; Freeman, 1995). Assim, o conceito de qualidade pode estar intimamente ligado com a padronização e com a eficiência; bem como com a garantia de satisfação das necessidades do mercado.

Dado a quantidade de definições de qualidade, Silva (2013) classifica todos os conceitos de qualidade em quatro definições aplicáveis às organizações:

- **Qualidade como conformidade e especificações**: se o produto ou serviço está de acordo com as especificações do projeto.
- **Qualidade como excelência**: é uma abordagem de competência, pois alguns produtos ou serviços trazem um sentido de prazer ou estima ao seu usuário.

- **Qualidade como valor para o preço**: conceituado por Feigenbaum como as características e aspectos de um serviço ou produto que satisfaça determinadas necessidades.
- **Qualidade como adequação de uso**: quando o projeto do produto ou serviço está de acordo com os propósitos e condições do usuário.

5.3 Criação de produtos e serviços de qualidade

Para a criação de produtos e serviços de qualidade, deve-se iniciar pelo design que precisa ser resistente, design para produção e para confiabilidade (Silva, 2013):

- **Criação de produtos resistentes**: produtos que tenham um desempenho satisfatório em todos os tipos de condições, não apenas as ideais, considerando fatores como calor, frio, umidade, natureza do uso, entre outros.
- **Criação de produtos que possam ser produzidos**: criação de produtos com menos erros, com menos peças, com montagens rápidas e fáceis.
- **Criação de produtos confiáveis**: medir a confiabilidade do componente pelo seu índice de falhas e intervalo médio de tempo entre falhas, pois cada peça do produto tem seu nível de confiabilidade do componente, com probabilidade de não falhar em dado período.

Além do design, é necessário que haja implementação de um sistema para aprimorar e controlar a qualidade da matéria-prima. Por exemplo, pode-se criar manuais de gestão da qualidade para fornecedores e, também, implementar auditorias periódicas para garantir qualidade ao longo da cadeia produtiva. Ademais, uma organização também pode utiliza-se das normas e certificações propostas pela ISO; a ISO é uma organização de normatização, internacional e sem fins lucrativos que disponibiliza uma série de normas para padronização.

No que tange o universo de serviços, Silva (2013), utilizando estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry, afirma que é necessário que um serviço de qualidade deve apresentar as seguintes dimensões:

- **Tangibilidade**: como as instalações físicas, pessoal, equipamentos e materiais de comunicação aparentam.

- **Confiabilidade**: quando o serviço prometido é capaz de ser oferecido de forma confiável e precisa.
- **Responsividade**: quando quem oferece o serviço está disposto a ajudar e a prestar o serviço imediatamente.
- **Garantia**: quando o serviço é capaz de prestar confiança, além do conhecimento e cortesia dos funcionários.
- **Empatia**: denominação da atenção e preocupação individualizada da empresa para seus clientes.

Leitura obrigatória

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. cap. 18.

Saiba mais

Para saber sobre o custo da má qualidade para as organizações, assista o vídeo a seguir:

O CUSTO da má qualidade. **Victor Couto Alves**, 26 jan. 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JC-5T-i-ewc>. Acesso em: 13 abr. 2019.

5.3.1 Curiosidades: os mestres e filosofias da qualidade

Entre os principais gurus da qualidade encontram-se Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi, conforme Silva (2013):

- **William Edwards Deming (1900-1993)**: com um enfoque da qualidade voltado para a Estatística, com problemas de variabilidade e suas causas. Enfatizou uma abordagem sistemática da qualidade para solução de problemas conhecida como PDCA (Plan, Do, Check, Action*;* ou em português: planejar, executar, verificar/checar e agir), ou Ciclo de Deming, que é a base da melhoria contínua desejada. Deming afirma que a qualidade deve ser baseada no desejo de fazer um bom trabalhado pelo operário e da capacidade de diretor de levar a tomada de decisão para a fábrica, fazendo com que os trabalhadores não só trabalhem, mas também ajudem a melhorar o sistema.
- **Joseph M. Juran (1904-2005)**: essa abordagem é fortemente gerencial, focando no planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para qualidade e a necessidade de objetivos e metas de melhorias. Para Juran, a alta gerência tem o compromisso de melhorar a

qualidade do produto, identificar discrepâncias e melhorar constantemente. Nas obras de Juran, encontram-se definições de qualidade como ausência de defeitos, desempenho de produto e, o conceito mais conhecido, adequação ao uso.

- **Philip B. Crosby (1926-2001)**: o autor afirma que é tecnicamente possível, e economicamente desejável, obter qualidade perfeita, porém levanta discussões sobre qual é esse grau desejável de qualidade. Para ele, qualidade não tem custo, qualquer nível de defeito é alto demais, e as empresas deveriam buscar o **zero defeito**.
- **Armand V. Feigenbaum (1922-1994)**: com um enfoque sistêmico ou total, envolvendo todas as funções no processo da qualidade e não apenas na fabricação. A qualidade é vista como a exigência dos clientes por meio de suas especificações, enfatizando também a necessidade de assistência econômica ao usuário. Criou o conceito de "controle de qualidade total", visando a qualidade como tarefa de todos; é a qualidade na fonte, e os trabalhadores têm o direito de parar a produção na ocorrência de problemas de qualidade.
- **Kaoru Ishikawa (1915-1989)**: para esse autor, a qualidade tem uma visão mais ampla e significa qualidade de trabalho, de serviço, de informação, de divisão, de pessoal, de processo, de sistema, de empresa, de objetivos, entre outros; ou seja, controla-se a qualidade em todas as suas manifestações possíveis. Tem foco no trabalhador, acreditando que a gerência deve capacitar e orientar seu funcionário e transferir os benefícios alcançados a eles. Deve haver também integração entre as atividades, criando um "controle de qualidade integrado" ou "com participação total". A ele é atribuído o conceito de círculos de qualidade e o diagrama espinha de peixe, utilizados na análise de problemas.
- **Genichi Taguchi (1924-2012)**: foi Taguchi quem adotou o termo *engenharia da qualidade*, fundamentando-se na relação preço e qualidade e seu equilíbrio. O que o autor chama de engenharia de qualidade é o "Método de Taguchi" ou a "Função Perda", e seus princípios são: as características mais importantes de um produto são os custos; os custos não podem ser reduzidos sem influenciar a qualidade; a qualidade pode ser aumentada sem aumentar os custos; e os custos podem ser reduzidos pela melhoria da qualidade. Seu maior objetivo é reduzir os

custos da produção e a redução da variabilidade para o consumidor; ou seja, maior qualidade com menor custo.

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado com base em Bezerra, 2014.

Figura 4 – Diagrama espinha de peixe ou Diagrama de Ishikawa



Fonte: *Qualidade simples*, 2011.

TROCANDO IDEIAS

Vamos conversar sobre os conceitos que vimos nesta aula? Reflita sobre as questões a seguir:

1. Qual a importância da flexibilização organizacional?
2. Você acha que ainda existem organizações que tenham estrutura mecanicista?

3. De acordo com o que foi discutido no último tema, é possível afirmar, com certeza, que uma empresa que tenha certificação ISO oferece “bons” produtos?

   As respostas estão ao final deste documento.

Saiba mais

Veja o artigo a seguir da IBC Coaching:

MARQUES, J. Organização orgânica ou empresas mecanicistas? Como encontrar o equilíbrio na gestão? **Portal IBC**, 8 nov. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/organizacao-organica-empresas-mecanicistas-como-encontrar-equilibrio-gestao/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

NA PRÁTICA

Para ilustrar o conteúdo que vimos nesta aula, vamos discutir o caso de empresas que adotaram uma estrutura descentralizada. Leia a matéria a seguir e responda às questões:

FAJARDO, V. Chefia descentralizada vira receita para agilizar gestão em empresas. **Folha de S.Paulo**, nov. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2018/11/1984220-chefia-descentralizada-vira-receita-para-agilizar-gestao-em-empresas.shtml>. Acesso em: 13 abr. 2019.

1. O artigo traz claramente uma preferência pela estrutura orgânica de trabalho (ao invés da estrutura mecanicista). A) Identifique no texto um trecho em que é falado explicitamente essa preferência; e B) relacione com a teoria explicada nos temas 1 e 2 desta aula.
2. Identifique no texto algumas ações para a implementação da estrutura descentralizada.
3. Pelo que foi exposto no artigo, você diria que o modo de descentralização adotada é vertical ou horizontal?

   As respostas estão ao final deste documento.

FINALIZANDO

A evolução da gestão de empresas traz conceitos que revolucionaram a Administração. As empresas, em pleno século XXI, funcionam com quadro de pessoal mais enxuto, menos níveis hierárquicos, terceirizações e uso de desenho organizacional baseado em processos, redistribuição das tarefas e novas formas de estrutura organizacional. Esse modelo que vai de encontro do desenho mecanístico das escolas clássicas da Administração, cuja autoridade era centralizada e única, com muitas regras e procedimentos impostos, amplitude administrativa estreita e cerrada, tarefas especializadas e rotineiras, equipes e forças-tarefas raríssimas e coordenação formal e impessoal. Lembram-se dos conceitos de Taylor, Ford e Fayol?

A administração contemporânea, contudo, apresenta um novo desenho organizacional, orgânico, com autoridade descentralizada e dispersa, amplitude administrativa liberal, poucas regras e procedimentos consensuais, tarefas compartilhadas e inovadoras, coordenação informal e impessoal e muitíssimas equipes e forças-tarefas.

Essa visão contribui para o entendimento do conceito de flexibilidade organizacional, pois a empresa flexível é uma empresa cuja estrutura é orgânica, uma busca pela interdependência de esforços, cargos mutáveis, provisórios e autodefinidos, interações intensivas entre as pessoas, além de capacidade expandida de processar informação e adequada a uma maior inovação e criatividade.

É na flexibilização organizacional que um novo conceito aparece: o de empoderamento. Para Chiavenato (2004), empoderamento significa fortalecer o papel das equipes e dos indivíduos, ao atribuir-lhes responsabilidade sobre suas decisões, ações e autoridade, com vistas à descentralização das funções organizacionais.

As vantagens da descentralização organizacional são: redução de custos de informação e comunicação; agilidade na resposta das organizações ao mercado dinâmico; e aumento da produtividade com aumento da satisfação do trabalho. Tais benefícios aumentam a responsabilidade, o compromisso, a partilha de informações e a participação dos trabalhadores operacionais na tomada de decisão.

Chiavenato (2010) adiciona outras vantagens, como cortar atrasos nas decisões, pois as pessoas que vivem o problema são mais indicadas para resolvê-lo; melhorar o tempo as competências dos colaboradores; melhorar a qualidade das decisões, pois os administradores podem concentrar-se nas decisões mais importantes; reduzir gastos com papéis e com coordenação, devido à autonomia nas decisões; permitir a formação de coordenadores locais ou regionais mais conscientes e motivados de seus resultados.

E por fim, apresentamos o conceito de qualidade total, uma ferramenta muito eficaz para as organizações na atual economia. Isso porque, quando desenvolvemos habilidades gerenciais nos colaboradores, e quando há uma mentalidade focada em competitividade e produtividade, voltada para a sobrevivência da organização e para os consumidores, possibilita-se a criação de vantagens competitivas. Dizemos então que a qualidade total é uma decorrência da aplicação da melhoria contínua em processos dentro de uma empresa.

REFERÊNCIAS

ADAMI, E. (Org.). **Gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, S. Gestão horizontal: como funciona o método organizacional que o Google e a Netflix adotaram. **Fundação Estudar**, 2018. Disponível em <https://www.napratica.org.br/gestao-horizontal-o-que-e/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

BLOOM, N.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. **Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics**. – London School of Economics and Political Science. London: Centre for Economic Performance, 2010.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CAMPOS, V. F. Gestão da qualidade: compromisso que gera satisfação e confiança. **Correios hoje**, ano IV, n. 25, jan./fev. 1998.

CARVALHO, L. Como administrar uma empresa sem chefes. **Exame**, 2010. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-administrar-empresa-chefes-561721/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DELAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

DIAGRAMA de Ishikawa. **Qualidade simples**, 11 mar. 2011. Disponível em: <http://blog.qualidadesimples.com.br/2011/03/14/diagrama-de-ishikawa/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, L. Administrar bem, lucrar sempre. Organização: a segunda função da administração (Parte 3). **IDEAGRI**, 14 nov. 2011. Disponível em: <http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=397>. Acesso em: 13 abr. 2019.

FAJARDO, V. Chefia descentralizada vira receita para agilizar gestão em empresas. **Folha de S.Paulo**, nov. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2018/11/1984220-chefia-descentralizada-vira-receita-para-agilizar-gestao-em-empresas.shtml>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GESTÃO da Qualidade nas Empresas. **Marcello Pepe**, 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=l-teJrTEWp4>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a03v37n3.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

JONES, G. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira 1990.

LONG, K. **Empowering**. São Paulo: Nobel, 1999.

LONGO, R. M. J. **Gestão da qualidade**: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: Ipea, 1996.

MARQUES, J. Organização orgânica ou empresas mecanicistas? Como encontrar o equilíbrio na gestão? **Portal IBC**, 8 nov. 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/organizacao-organica-empresas-mecanicistas-como-encontrar-equilibrio-gestao/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

_____. O que é o modelo japonês de administração. **IBC Coaching**, 2018. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-o-modelo-japones-de-administracao/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

MILLS, D. Q. **Empowerment**: um imperativo – seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MONACO, F. de F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência de administração dos correios. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 67-88. set./dez. 2000.

MOOKHERJEE, D. Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. **Journal of Economic Literature**, v. 44, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEGANDHI, A. R.; REIMANN, B. C. Task environment, decentralization and organizational effectiveness. **Human Relations**, v. 26, n. 2, p. 203-214, 1973.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext &pid=S0104-530X2001000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

STONER, J.A. E, FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VOSSELMAN, E. G. J. Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. **Management Accounting Research**, v. 13, n. 1, p. 131-148, 2002.

RESPOSTAS

Gabarito “Trocando ideias”:

1. A flexibilização organizacional é importante para que a empresa consiga adequar seu ambiente interno às necessidades externas; ela também pode ajudar a organização a ser mais eficiente. Por exemplo, nesta aula explicamos que muitas vezes as organizações precisam buscar recursos no ambiente externo (por exemplo: terceirização de recursos humanos). Assim, a flexibilização se torna uma peça fundamental para diminuir burocracias e aumentar a agilidade, fazendo com que a empresa se “ajuste” ao ambiente com mais facilidade.
2. Na opinião da professora, existem organizações com estrutura mecanicista. Ainda que, em um primeiro momento, a estrutura mecanicista pareça ultrapassada, o tipo de estrutura escolhido para a gestão de uma organização depende de alguns fatores, tais como estratégia escolhida, recursos humanos, tecnologia, ambiente etc. Dessa forma, pode ser que para algumas organizações a estrutura mecanicista seja a escolha mais adequada (por exemplo, indústrias de produção em série).
3. De acordo com a discussão no final da aula, podemos dizer que uma empresa que tem a certificação ISO tem padrões de qualidade, mas **não podemos dizer que ela irá necessariamente oferecer “bons produtos”**. Isso porque o conceito de qualidade está relacionado com um método pré-definido e padronizado de produção.

Gabarito “Na prática”:

1. A) É possível identificar essa preferência em trechos tais como:

    - A.1 "Numa empresa muito burocrática, os setores não conversam entre si. Ficam muito 'departamentalizados'"
    - A.2 "Antes, diante de um ataque de vírus maligno, por exemplo, as decisões para entrar no ambiente do cliente passavam por uma série de pessoas. Agora não. Temos uma equipe mais preparada nas pontas, com maior autonomia e uma ferramenta de comunicação muito ágil"

B) Relação com os temas 1 e 2: Os executivos justificam a implementação de estruturais mais descentralizadas com base nas desvantagens da estrutura mecanicista: lentidão na tomada de decisão, excesso de burocracia e engessamento dos departamentos.

2. As ações podem ser identificadas nos trechos a seguir:

- (2.1) “Não há mais sala para CEO ou a necessidade de falar com uma secretária para chegar a ele. Trabalhamos em conjunto para resolver os problemas, e a hierarquia é dissolvida na gestão.”; (2.2) “Embora tenham um gestor, a decisão é tomada em conjunto.”; (2.3) “A abertura de espaço para as pessoas opinarem e se sentirem ouvidas permite que se possa extrair o melhor de cada profissional”.

3. Descentralização horizontal. De acordo com o que foi exposto no tópico 4: “a descentralização horizontal implica em uma estrutura mais informal de poder, na qual a tomada de decisão pode ser feita por pessoas em qualquer posição hierárquica”. No artigo, pode-se identificar esse conceito a partir das ações tomadas para a descentralização: decisões participativas, dissolução de hierarquia formal e dissolução da burocracia demasiada.