

ESTRATÉGIA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gilnei Luiz de Moura

Patrícia Portella Prado Galhano
Universidade de Sao Paulo - USP

Adalberto Américo Fischmann

RESUMO

Este trabalho busca examinar as possíveis conexões existentes entre gestão do conhecimento e contexto. Tenta-se demonstrar quais são as sobreposições entre estrutura organizacional e cultura organizacional que são necessárias para fortalecer a gestão do conhecimento nas organizações. Uma vez que a estrutura organizacional sofre inovações e adaptações para criar uma base cultural do conhecimento a fim de forçar as organizações a reconhecer quais são os desafios que afetam sua sobrevivência futura e sua posição estratégica. Para tanto, selecionou-se uma empresa líder na área de especialidades químicas para sistemas de tratamento de águas. Como método para esse trabalho, adotou-se o estudo de caso, e entrevistas em profundidade aos gestores da organização durante os meses de fevereiro a junho de 2006. Ficou evidenciado que a estrutura organizacional institucionalizada na organização em estudo realmente se mostra adequada à sua estratégia global: orientação para cliente.

Palavras-Chave: Estratégia. Estrutura Organizacional. Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A diferenciação de produtos, a capacidade de produção e de comercialização são fatores que podem ser realizados com diferentes volumes de capital, o que explica a possibilidade de competitividade de empresas diversas em termos de tipos de produtos e procedimentos produtivos, porte, nacionalidade e capacitação tecnológica (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

A conjuntura atual no mundo dos negócios que conduz a série de mudanças constantes, *e.g.*, investimentos pesados em P&D e globalização de mercados e consumidores, faz com que as organizações invistam cada vez mais tempo e dinheiro na busca de novas tecnologias de gestão de seus recursos. Os diferenciais de produção e venda passam a ser fundamentais para o seu desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, a administração estratégica vem transformando-se em verdadeira filosofia de gestão.

No entanto, as estratégias definidas em um processo de planejamento não garantem por si só o alcance e sucesso dos objetivos organizacionais, principalmente se for considerado que a probabilidade de poder haver certo *gap* entre a elaboração e a execução estratégicas é alta. Da mesma forma, os direcionamentos estratégicos e as orientações competitivas materializados nos planos estratégicos empresariais muitas vezes necessitam ser repensadas e alinhadas quando da execução de suas estratégias.

Neste panorama, a busca de vantagens competitivas que maximizem suas *core competences* é fator preponderante em boa parte dos planejamentos corporativos das organizações mundiais de sucesso. A máxima de que os objetivos individuais devem sucumbir ao objetivo organizacional ganha novas dimensões, o reconhecimento de que os

recursos humanos – talentos – são de fato fatores diferenciais em uma organização é mais do que evidente no presente momento, seja na literatura administrativa, seja no cotidiano empresarial. Portanto, o grande desafio desse momento é propiciar com que as competências individuais dos talentos das empresas cresçam e contribuam às competências das organizações em que trabalham.

O conceito de competência pode propiciar vantagem competitiva e está relacionado tanto ao conceito de *knowledge management*, definido como a descoberta e gestão dos vários níveis de conhecimento das pessoas, dos grupos organizacionais e da própria organização como um todo, quanto ao conceito de *skills* desses *players* (KING; ZEITHAML, 2001). Nessa perspectiva há que se reconhecer a existência do conhecimento tácito e a necessidade de sua transformação e em conhecimento explícito (Brown & Dugid, 1998 in KWAHK; KIM; CHAN, 2007).

King, Fowler e Zeithaml (2001) apontam que boa parte da literatura considera que a competência pode ser entendida como os recursos baseados em conhecimento, e que estes podem ser críticos ao posicionamento competitivo da organização. Entretanto, observam que há um *gap* crítico no esforço do planejamento estratégico para identificar rapidamente as competências que podem ajudar as empresas a melhor competir diante dos desafios que se apresentam cotidianamente em seus ambientes.

Neste sentido, para a fluidez da gestão do conhecimento nas organizações faz-se necessário uma configuração organizacional adequada. A estrutura organizacional assume, por conseguinte papel fundamental quanto à divisão de trabalho (integração e diferenciação) e poder (autoridade e responsabilidade), fatores esses intrínsecos a disseminação e assimilação do *knowledge*.

A partir dessas premissas, este artigo tem como propósito central investigar a estrutura organizacional institucionalizada de uma organização, entre suas multi-unidades mundiais e entre suas diversas áreas de negócios, de modo a verificar (i) se esta se mostra adequada à sua estratégia global, (ii) se está *orientada para o cliente*, e (iii) em que o seu *knowledge* e sua gestão são fundamentais. A metodologia adotada consiste em estudo de caso (YIN, 1989), podendo ser considerada uma pesquisa qualitativa e descritiva, por se tratar de uma verificação de como ocorre o processo de configuração da estrutura organizacional em uma organização sem qualquer intenção causal.

O método descrito estuda um fenômeno – estabelecimento de uma estrutura organizacional específica vinculada à estratégia – em seu contexto real – organização – com objetivo de uma análise em profundidade. A entrevista foi selecionada como fonte de coleta de dados, porque supera em termos de detalhes e profundidade as entrevistas por telefone ou em questionários auto-administrados. Segundo Cooper e Shindler (2003), este instrumento de coleta tem ainda a vantagem de conseguir reunir informações complementares por meio da observação e fazer perguntas adicionais conforme as respostas.

2. ESTRATÉGIA

Em princípio toda organização social objetiva um crescimento sustentado de seus negócios, a fim de poder optar por direcionamentos estratégicos e orientações competitivas coerentes com sua *core competence*. Em contrapartida, Raps (2004) considera que poucas organizações têm sucesso na implementação de seus planos estratégicos, e aponta que o índice de real sucesso está no intervalo de 10 a 30%, situação essa que pode ser vista como desestimuladora para o uso do planejamento estratégico. Contudo, afirma que as organizações necessitam melhorar a implementação de seus planejamentos estratégicos, mesmo com os problemas frequentes entre o pensado e o realizado. Uma das formas que sugere para

melhorar esse *design* é considerar na implementação estratégica quatro fatores chaves: (i) Cultura Organizacional; (ii) Estrutura Organizacional; (iii) Recursos Humanos; e (iv) Instrumentos e Sistemas de Controle.

Da mesma forma, essa importância dada conduz a formação de alguns arquétipos que beneficiem a melhor gestão desses intangíveis, *e.g.*, (i) constituição e manutenção da reputação entre os *stakeholders* internos e externos garantindo que o que foi comprometido a ser feito, de fato o seja; (ii) alinhamento das competências técnicas; e (iii) construção de valores compartilhados pela organização e seus colaboradores, desenvolvendo seus talentos, espírito colaborativo, sua *accountability*, capacidade de aprendizagem e suas *leaderships*. (ULRICH; SMALLWOOD, 2005)

Corroborando essas percepções, Lawler III (2005) lembra que é quase unanimidade que os recursos humanos podem e devem somar mais valor para as organizações, para tanto, sugere um caminho viável por meio de uma gestão que seja comprometida com o desenvolvimento de seus talentos e considere a mudança e inovações internas e externas, de tal modo que possam influenciar suas estratégias empresariais.

Da mesma forma, Blumentritt e Danis (2006) apontam que um fator para o sucesso de uma administração estratégica reside na habilidade de equalizar o ajuste e a coerência entre os fatores competitivos – internos e externos – de uma organização, de maneira a facilitar uma alta performance. Há muitas definições de estratégia, *e.g.*, Mintzberg percebe cinco definições distintas para estratégia: plano, estratégia, padrão, posicionamento, e perspectiva. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2005)

Neste contexto, Kluyver e Pearce II (2006) consideram que uma boa estratégia deve concentrar-se na criação de valores para os *stakeholders* e *shareholders*, através da satisfação dos consumidores e da valorização da marca, frisam que se uma organização pode realizar essa tarefa melhor que suas concorrentes, provavelmente conta com uma estratégia superior. Enquanto, Yaeger e Sorensen (2006) apontam que o Desenvolvimento Organizacional – D.O. – deve ser considerado como variável fundamental na gestão estratégica, *i.e.*, torna-se fator preponderante para essa gestão que o D.O. estratégico adotado esteja alinhado com a missão organizacional.

2.1. ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS

As estratégias definidas em um processo de planejamento não garantem por si só o alcance e sucesso dos objetivos organizacionais, principalmente se for considerado que a probabilidade de poder haver certa *gap* entre a elaboração e a execução estratégicas é alta. (WILSON, 1990; GRAETZ, 2002; MANKINS e STEELE, 2006)

Para Prahalad e Hamel (1990), no curto prazo, a competitividade de uma organização relaciona-se a seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes. No entanto, é possível verificar que as empresas estão convergindo para padrões similares de custo e qualidade do produto, constituindo-se em barreiras mínimas para a competição contínua, e tornando-se cada vez menos como fontes de vantagem diferenciada. A longo prazo, a competitividade é função de uma capacidade de formar, a custos menores e mais rapidamente que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

A competência essencial vincula-se à harmonização de correntes de tecnologia, organização do trabalho e a entrega de valor. Engloba comunicação, envolvimento e um grande comprometimento organizacional em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

Tais competências se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Mills *et al* (2002) consideram competência como uma maneira para descrever quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para as suas atividades necessárias. Nesta abordagem, competências são formadas por blocos de recursos de uma maneira particular, onde os recursos podem ser considerados tudo aquilo que a organização possui ou tem acesso mesmo que seja temporário (tangível ou intangível), portanto, são importantes por serem valiosos (seu desempenho gera vantagens competitivas para o cliente), sustentáveis e versáteis (utilizáveis em diversas áreas ou novos mercados).

Diante dessa compreensão, a Estratégia baseada em Recursos (BARNEY, 1991) é tida como uma abordagem complementar àquela do Posicionamento Estratégico (PORTER, 1979). A Estratégia baseada em Recursos além do foco lógico nos recursos, também o tem no mercado, sendo este um enfoque que favorece a flexibilidade e liderança em mercados instáveis.

Faz-se necessário que se ressalte o aspecto interno da organização como fator de competitividade, pois as vantagens competitivas dependem mais dos recursos da organização do que da estrutura industrial ou setor, ou seja, é por meio da combinação de recursos que as vantagens competitivas são criadas, sendo que as organizações têm agrupamentos singulares de recursos. É a abordagem “*Inside-Out*”.

A visão de Porter (1979) de Posicionamento Estratégico é vista como complementar a Estratégia baseada em Recursos. Informa que as empresas buscam uma posição competitiva favorável em uma indústria, em que através da estratégia competitiva se estabelece uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria. O foco está nas condições ambientais, portanto é a abordagem “*Outside-In*”.

Fleury (2001) considera três formas de competir: excelência operacional, inovação em produtos e orientação para serviços. A empresa que adota como estratégia a excelência operacional busca oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço. Em geral, os produtos padronizados classificados como *commodities* demandam tal tipo de estratégia. A função crítica determinante do sucesso da organização é *Operações* que inclui todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços. Os esforços de aprendizagem e inovação devem ser direcionados para essa função.

Organizações que competem por inovação em produto criam novos conceitos de produtos para os clientes ou segmentos de mercado definidos, e tentam assegurar o sucesso através da contínua introdução de novos produtos no mercado, buscando margem de lucratividade associada. A competência forte é *Pesquisa e Desenvolvimento*. Portanto, as informações críticas são advindas dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.

Quanto às empresas orientadas para serviços são aquelas voltadas a atender o que clientes específicos desejam. Para tanto, especializam-se em satisfazer e antecipar (em alguns casos) as necessidades dos clientes devido à sua proximidade com eles. A competência crítica é a de Marketing que ativa, orienta e coordena as funções de projeto do produto e operações no desenvolvimento de uma solução específica para um cliente, atendendo a uma necessidade ou atuando de forma pró-ativa. Nesse sentido, as competências de negócio precisam ser muito fortes, associadas às competências técnicas e às operacionais. A área responsável por projetos deve buscar combinar a orientação para o cliente com *conhecimentos técnicos específicos*.

Portanto, se uma organização compete por orientação para serviços (orientação para clientes) sua competência-chave é Marketing. Sua vantagem estratégica reside em sua proximidade com o cliente e o atendimento eficiente de suas demandas específicas. O ideal é

que a empresa tenha profundo conhecimento dos mercados e das próprias competências dos clientes, o que lhe proporciona assumir uma postura pró-ativa, antecipando suas necessidades. Soluções específicas devem ser desenvolvidas para o cliente, orientadas pelo marketing. A formação de competências no sistema de operações deve perseguir a agilidade para o eficiente atendimento de uma demanda variada de especificações e volume.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional tradicional é geralmente baseada nos aspectos de um modelo burocrático, com hierarquia, funções e regras bem definidas. Ao considerar a empresa como uma organização em que pessoas buscam seus objetivos através de sinergias e trocas de conhecimentos, pode-se, conseqüentemente, ter a estrutura organizacional também como “[...] a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência ou cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos.” (SIMERAY, 1970, p.5)

Vasconcellos (1972) apresenta um modelo de desenho da estrutura organizacional com cinco variáveis básicas que estão interligadas: (i) fator tecnológico, (ii) fator ecológico, (iii) fator humano, (iv) objetivos organizacionais, e (v) estrutura organizacional. A primeira variável é o fator tecnológico que pode interferir no grau de centralização entre outras variáveis. O fator ecológico, segunda variável, corresponde ao monitoramento e estudo do ambiente externo e suas interferências na organização. O fator humano influencia a estrutura porque há a necessidade de compatibilizar estrutura e as características das pessoas que trabalham na organização.

A quarta variável apresenta a interação entre os objetivos pessoais dos membros, os objetivos do grupo, os objetivos de outros indivíduos e grupos da organização e os objetivos dos elementos do sistema. Por fim, tem-se a estrutura organizacional, composta por cinco aspectos: (i) Formas de estrutura, (ii) Divisões da estrutura, (iii) Sistema de Comunicação, (iv) Amplitude Administrativa, e (v) Responsabilidade e Autoridade.

Em visão correlata a de Vasconcellos (1972), Gibson, Ivancevich, e Donnelly (1981, p. 237) consideram que a estrutura é o conjunto de relações relativamente fixas, resultante do processo decisório anterior e que abrange: (i) a divisão da tarefa total da unidade em tarefas sucessivamente, ou seja, a definição da tarefa; (ii) a recombinação das tarefas individuais e reagrupamentos – departamentalização; (iii) a determinação do tamanho apropriado do grupo que se liga a um superior – amplitude de controle; e (iv) a distribuição de autoridade entre as tarefas ou grupos de tarefas – delegação.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de decisões sobre a forma de distribuição da autoridade, especificação das atividades dos funcionários e definição do sistema de comunicação, que agrupam outras decisões importantes, tais como, grau de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

4. ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

Compreender a relação entre estrutura e fatores contingenciais, tais como tecnologia, demandas externas por processamento de informações, é uma parte necessária para explicar como as empresas se organizam. Conhecer os possíveis fatores contingenciais não é suficiente para entender as escolhas acerca de estrutura adotada, uma vez que muitos fatores podem afetar uma organização numa dada situação. A estrutura organizacional mais apropriada

depende do contexto estratégico da empresa, em particular daqueles que os dirigentes consideram mais importante.

Mudanças na estrutura organizacional são conduzidas por mudanças na estratégia a qual geralmente está associada e mudanças nas condições externas com que a organização se defronta (CHANDLER, 1962). A idéia de que a estrutura segue a estratégia vem sendo utilizada principalmente por empresas que competem internacionalmente.

A estrutura influencia a tomada de decisões estratégicas desde que determinem quais opções são consideradas para uma decisão, quais são comparáveis e em qual ordem as comparações devem ser realizadas (HAMMOND, 1994). Esta visão de estrutura é relacionada com a Teoria do Conhecimento baseada na Firma que propõe que as organizações não apenas reduzam custos, mas também aumentem e melhorem suas habilidades em gerar e manipular novos conhecimentos utilizando-os como capacidade estratégica.

A estrutura organizacional também impacta na forma como estratégias são implementadas por fornecer regras para solucionar disputas. E é possível afirmar que ela influencia qual informação alcança os gestores sobre a implementação da estratégia.

Uma outra visão de estrutura organizacional é aquela em termos de decisões acumuladas que se tornam rotinas tomadas como verdadeiras. Isto sugere que muitos aspectos da estrutura não são pensados conscientemente através da estrutura numa base consistente, mas são antes considerados pelos tomadores de decisão, e então assumidos como parte integrante de decisões futuras, *e.g.*, processo de institucionalização.

Proponentes da economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982) entendem as ações organizacionais como o resultado de um complexo conjunto de modelos de comportamento ou rotinas. Tais rotinas retratam como a empresa se desenvolve em resposta às mudanças no ambiente externo. As rotinas simplificam a complexidade de informações a que uma organização está exposta em seu ambiente e se constituem no “aprender fazendo”. O conjunto de rotinas organizacionais forma a base de suas competências distintivas.

Nelson e Winter (1982) propõem duas visões acerca de estratégia e estrutura que difere de Chandler (1962). A primeira refere-se à visão de que estratégia e estrutura evoluem de interações locais da organização com seu ambiente mais do que da formulação e implementação de uma reorganização proposta pelos gestores. Sugerem que a relação da organização com seu ambiente e também os modelos de relações interpessoais utilizados geralmente se referem à estrutura da firma e são ambos resultados cumulativos de uma longa série de adaptações aos estímulos ambientais.

A segunda visão de relação entre estrutura e estratégia refere-se a como os gestores tomam decisões. Estratégia e estrutura são exemplos de heurísticas: princípios que possibilitam a redução do tempo médio gasto pelos tomadores de decisão em solucionar problemas difíceis e não usuais. Neste sentido, estratégia, pode ser considerada, como um conjunto de princípios ou guias para a tomada de decisão que os gestores utilizam para promover a lucratividade e sobrevivência da organização. Similarmente, a estrutura pode ser vista como um conjunto de princípios ou guias para coordenar os atores organizacionais de uma forma consistente com suas atividades em seu ambiente. Tal posicionamento é similar ao de Hammond (1994) com o estabelecimento de premissas de decisão para a estratégia.

Uma visão heurística sobre estratégia e estrutura não é consistente com uma visão de otimização da gestão de tomada de decisão pelos gestores. Ao tomar decisões estratégicas, os gestores irão ficar limitados por suas rotinas e irão manter suas decisões prioritárias ou irão modificá-las de forma incremental. Mudanças estratégicas em larga escala e grandes

reorganizações são raras. Neste sentido, a estratégia pode seguir a estrutura na mesma medida em que a estrutura segue a estratégia.

5. NOVOS DESENHOS ORGANIZACIONAIS

Nas últimas décadas, o ambiente externo vem se tornando mais complexo e mostrando que as organizações com estruturas tradicionais não estão aptas a sobreviver e enfrentar a concorrência (VASCONCELOS e HAMSLEY, 2002). Morgan (1972, p. 149) frisa que uma estrutura tem que ser “[...] flexível para motivar as pessoas a enfrentar problemas inesperados e aproveitar oportunidades imprevistas”.

Neste contexto, faz-se necessário que sejam realizadas mudanças organizacionais importantes para potencializar a competitividade da organização perante as mudanças ambientais. Nadler e Tushman (2000) procuram relatar os impactos das mudanças e do ambiente no desenho organizacional, ao considerar que as mudanças tornaram-se parte inerente das empresas. Entretanto, frisam que não apenas o reconhecimento das mudanças é importante, mas, sobretudo, a percepção da velocidade com que acontecem interferem também na competitividade empresarial. Isso implica em competir e inovar de várias formas dentro da organização, criar novas maneiras de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais com mais velocidade e com as vantagens do planejamento e participação, ou seja, o desenho organizacional deve permitir que as mudanças sejam institucionalizadas.

Essas novas formas de estruturas organizacionais são chamadas por Hayes e Radosevich (*apud* VASCONCELLOS e HAMSLEY, 2002, p. 22) como unidades inovativas. O Quadro 1 apresenta uma comparação entre essa nova tendência de estrutura e as unidades de operação, que são as estruturas tradicionais.

ATRIBUTOS	UNIDADES INOVATIVAS	UNIDADES DE OPERAÇÃO
(i) Orientação para resolução de problemas.	Voltada para o ambiente externo e para o longo prazo.	Interna e curto prazo.
(ii) Características da atividade.	Não repetitiva e criativa.	Repetitiva, programável e especificada nos mínimos detalhes.
(iii) Características das pessoas e equipamentos.	Profissionais altamente capacitados.	Fator humano menos habilitado, processos automatizados.
(iv) Base do sistema de recompensa.	Auto-realização, curiosidade intelectual, autonomia.	Econômica, <i>status</i> associado com posição e títulos.
(v) Estilo gerencial.	Participativo, decisões conjuntas.	Dependência de autoridade formal.
(vi) Processo de tomada de decisão.	Intuitivo, com eventuais estudos analíticos.	Uso de modelos quantitativos.
(vii) Atitude para com o risco.	Assume riscos, tolera falhas.	Risco reduzido ao mínimo.
(viii) Sistema de avaliação de desempenho.	Auto-avaliação e avaliação pelos pares.	Sistemas formais utilizando padrões definidos por critérios pré-determinados.
(ix) Tecnologia utilizada.	Complexa, próximas às fronteiras do conhecimento.	Relativamente simples, transferida e adaptada de grupos inovativos de dentro ou de fora da organização.
(x) Base de coordenação.	Comunicação nos dois sentidos e verbal.	Comunicação em único sentido, diretiva e geralmente através de <i>memos</i> .

Quadro 1. Comparação entre unidades inovativas e de operação
Fonte: VASCONCELLOS e HAMSLEY, 2002, p. 22.

Vasconcellos e Hamsley (2002), então, caracterizam as estruturas inovativas a partir de cinco pontos. O primeiro é o baixo nível de formalização: as mudanças no ambiente são incompatíveis com descrições formais de atividades e funções de cada cargo existente na organização. O segundo é a utilização de formas avançadas de departamentalização: por centro de lucro, por projetos, estrutura matricial, estrutura celular, e estrutura para novos empreendimentos. A terceira característica de uma estrutura inovativa é a multiplicidade de

comando. Em uma estrutura matricial, por exemplo, um grupo de pessoas pode ser subordinado a dois gerentes ao mesmo tempo.

O quarto ponto é a diversificação elevada e por fim o último configura-se como a utilização da comunicação horizontal e vertical, na qual os funcionários de áreas diferentes podem discutir problemas e trocar informações diretamente sem utilizar o fluxo hierárquico.

7. GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Meyer (*apud* SABRI, 2005) argumenta que a estrutura organizacional nada mais é do que a simplificação de complexos modelos de comportamento humano. Assim, é possível afirmar que um adequado desenho da estrutura organizacional é um dos aspectos mais significativos em determinar a performance da organização. No entanto, não basta uma estrutura organizacional adequada para produzir desempenhos satisfatórios, porém se ela não assim o for, o bom desempenho será impossível, não importa quão bom seja a gestão individual. Stewart (*apud* SABRI, 2005) coloca que todas as funções da estrutura formal existirão independentemente do comprometimento dos membros organizacionais com o trabalho. Desta forma, a relação entre as pessoas e a organização é mútua.

Para Schein (1985) como a estrutura é um aspecto visível da cultura, desempenha funções importantes, e, portanto, é um elemento chave para compreender a cultura corporativa. Reconhecendo que há uma relação entre estrutura e cultura organizacional, os gestores devem atentar que a escolha de um determinado desenho organizacional leva em consideração os seguintes pontos: (i) O que a organização está tentando fazer? (ii) Como ela pretende fazer isso? (iii) Quais arranjos organizacionais são necessários agora e no futuro para atingir tais objetivos?

Sob a perspectiva contingencial acerca do desenho organizacional Burns & Stalker (*apud* SABRI, 2005) afirmam que diferentes estruturas organizacionais e sistemas de gestão são apropriados em ambientes distintos. As organizações tradicionais utilizam uma perspectiva tradicional mecanicista acerca da estrutura, pois operam em mercados mais estáveis e com uma tecnologia cujo foco é mais rotineiro e previsível. Tal forma é burocrática, hierárquica, com comunicação vertical (do topo para a base). A autoridade é centralizada e a coordenação é formal e impessoal; valorizam a especialização, com poucos times de trabalho ou forças-tarefas. O conhecimento organizacional está concentrado na base da hierarquia. E uma vez que é ameaçado pelas mudanças e pela incerteza, tal desenho prefere a previsibilidade e a manutenção do *status quo*.

Por outro lado, Burns & Stalker (*apud* SABRI, 2005) argumentam que a organização mais efetiva é aquela que lida com a incerteza e desenvolve uma estrutura organizacional orgânica, a qual continuamente se adapta ao ambiente em mutação. Contrariamente à estrutura mecanicista ou burocrática, a forma orgânica é mais adaptativa às condições dinâmicas do ambiente cujo foco reside na mudança e na flexibilidade. Tal estrutura enfatiza as equipes de trabalho ou forças-tarefas, delegação de autoridade, e maior nível de responsabilidade conferido aos colaboradores. A coordenação tende a ser mais informal e pessoal, a comunicação é horizontal e aberta para sugestões e o conhecimento é enfatizado. Se a empresa intenta atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva, deve mudar de um desenho organizacional que é burocrático em um que seja mais aberto e adaptativo.

Cash et al (*apud* SABRI, 2005) acreditam que o desenho organizacional é influenciado pela ação das pessoas em determinados contextos. As organizações devem atingir performances satisfatórias pela coordenação de sua estratégia, estrutura organizacional e cultura corporativa. Isto significa adotar uma nova estrutura que permita à organização criar uma nova cultura e gerenciar seus ativos do conhecimento e atingir seus objetivos globais.

Quando se opera uma intervenção no desenho organizacional de uma empresa, é preciso lidar com a estrutura organizacional que inclui a divisão do trabalho, alocação do direito de decisão, escolha de coordenar os mecanismos de controle, delinear limites organizacionais e redes informais de relacionamento. Desta forma, busca-se adotar um novo modelo de estrutura organizacional que favorece a criação de uma nova cultura organizacional e que gere um sistema que gerencie seu conhecimento a fim de atingir seus objetivos organizacionais.

Se há um comprometimento da organização com um sistema de gestão do conhecimento, é possível partilhar este mesmo conhecimento através de uma estrutura construída com base em sua estrutura organizacional. O importante é não tentar adequar a cultura organizacional à estrutura. Mas é preciso um processo de constantes ajustes e reajustes.

8. A EMPRESA

A empresa Buckman, líder de especialidades químicas para sistemas de tratamento de águas, foi fundada em 1945, em Memphis, Tennessee, nos Estados Unidos. No momento presente congrega 19 companhias associadas que distribuem produtos e serviços a mais de 90 países, com cerca de 1300 associados e possui fábricas em várias localidades como Canadá, México, Brasil, Bélgica, Austrália, África do Sul, Singapura, China.

Quando de seu surgimento sedimentou-se em sua competência essencial que é o desenvolvimento de soluções inovadoras para controlar o crescimento de microorganismos. Atualmente seu foco é fornecer em nível mundial, tecnologias avançadas de tratamento químico e serviços técnicos altamente especializados para resolver complexos problemas industriais. Suas *expertises* incluem um vasto número de especialidades químicas como microbicidas, inibidores de incrustação, inibidores de corrosão, dispersores orgânicos e inorgânicos, polímeros, entre outras. Seu foco está em fornecer valor agregado aos seus clientes através de soluções inovadoras, antecipando-se as suas necessidades com o objetivo de melhorar a eficiência e lucratividade deles.

Dentre os princípios que norteiam as ações da empresa é possível identificar: (a) agilizar serviços aos clientes; (b) exceder a expectativa dos clientes; (c) aumentar a produtividade; (d) disseminar tecnologia e conhecimento no âmbito interno da organização; e (e) respeitar as leis ambientais.

Nos anos 90, a companhia repensou seu modelo de negócios e mudou seu posicionamento estratégico. De uma orientação para produtos iniciou um processo de orientação para clientes. Desta forma, adotou um modelo focado em entregas customizadas de determinados *mix* de produtos que forneciam e ainda fornecem o maior valor agregado ao cliente.

Uma vez que sua estratégia é a orientação para serviços a qual pode ser entendida especificamente como orientação para clientes e sua competência essencial é desenvolver soluções inovadoras para controlar o crescimento de microorganismos a qual pode ser traduzida em desenvolver soluções inovadoras para seus clientes, é certo que para validar tal estratégia foi necessária a elaboração e implantação de uma estrutura organizacional que privilegiasse a gestão do conhecimento entre seus diversos colaboradores, parceiros e usuários.

Para tanto, foi desenvolvida uma rede global de comunicação eletrônica a fim de ajudar os clientes a resolver problemas e desafios relacionados ao tratamento de águas e processos. Tal rede incorporou conhecimento e experiência de forma a permitir que seu

representante conseguisse efetivamente gerar a competência distintiva da organização - desenvolver soluções inovadoras.

Por muitos anos, o escritório foi considerado o local apropriado dos negócios. Sistemas de computadores eram otimizados para operar num ambiente através de pesados cabos e terminais que permitiam as pessoas acessar os aplicativos remotamente. O objetivo era acelerar o tempo de resposta. No entanto, isso foi considerado uma falsa visão da onde o negócio realmente acontecia, na verdade, o local onde realmente acontece é aquele em que os produtos e serviços são aplicados para resolução de problemas e adição de valor agregado ao cliente. Todas as demais atividades que ocorrem no escritório, *e.g.*, manufatura e P&D, existem para apoiar estas atividades da linha de frente. Portanto, a primeira revolução real na empresa foi a “eliminação” dos cabos que conectavam as pessoas ao *mainframe*.

O *notebook* introduziu uma mudança de paradigmas na forma como o conhecimento pode ser partilhado através da organização. O seu uso deslocou o poder para o local aonde se fazia necessário, a linha de frente. A comunicação se tornou mais aberta e imediata e o sistema de conhecimento se tornou menos estático e mais dinâmico. Em última instância, houve a emergência do tempo real virtual. Em 1988, a empresa terceirizou a gestão de sua estrutura em rede para a IBM. Tal mudança teve um impacto de alcance global.

No processo de criação de uma taxonomia do conhecimento, em 1989, o fundador e CEO da empresa, alterou a configuração da força-tarefa responsável pela transferência do conhecimento nas seguintes bases: (i) identificação das bases necessárias para conseguir atingir os objetivos; (ii) acessibilidade às opções de Tecnologia da Informação para gerar, editar, armazenar, recuperar, transmitir e apresentar as bases do conhecimento para a comunidade de usuários da Buckman; (iii) introdução de novas especificações para uma base de conhecimento em termos de custos efetivos do projeto; e (iv) avaliação das oportunidades globais e as implicações para estes projetos.

Concomitantemente a estas mudanças tecnológicas também houve transformações organizacionais. A força-tarefa responsável pela transferência de conhecimento demonstrou que existiam importantes ativos do conhecimento dentro da organização, mas nenhum processo implantado para disponibilizá-los a todos. Assim, a fim de agilizar o acesso ao conhecimento disponível, foram combinados serviços de informação com telecomunicação e centro de informação técnica para formar o Departamento de Transferência do Conhecimento. Isto foi uma ação impregnada de valor simbólico tomada a cabo pelo seu fundador para trazer o foco organizacional em uma jornada mais efetiva para alavancar o conhecimento na organização.

O fundador da organização foi pioneiro nesta iniciativa de gestão do conhecimento. Iniciou uma ação que solicitava a todos os indivíduos alocados nas diversas unidades ao longo do mundo que explicassem através de relatórios porque não estavam utilizando o sistema de discussões em fóruns. E-mails pessoais foram enviados a todos aqueles que não haviam acessado o sistema num período de tempo aceitável, questionando-os se enfrentavam problemas técnicos ou necessitavam de treinamento. Somado a essa ação, reforçou a participação ativa de todos no sistema e sua mensagem foi captada.

Em 1994, foram convidados os 150 maiores usuários do sistema a uma reunião anual de planejamento com a intenção de divulgar e obter *insights* e comprometimento em relação à organização para o que ele intitulou “*Fourth Wave Conference*”. Na reunião os participantes foram presenteados com um *notebook* como um presente pessoal. A intenção era reforçar a importância da participação, comunicação e partilhar conhecimento ao longo da organização.

A emergência de tecnologias e a cristalização da visão de transferência de conhecimento foram a mola propulsora da mudança. A *Internet* ganhava cada vez mais espaço

e a liderança articulou sete características do sistema ideal de transferência do conhecimento: (1) Deveria reduzir o número de transmissões de conhecimento entre os indivíduos a fim de haver a menor distorção em relação àquele conhecimento; (2) Todos deveriam ter acesso a base de conhecimentos da companhia; (3) Todos deveriam ter a possibilidade de imputar um novo conhecimento no sistema; (4) A base de conhecimento deveria estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana; (5) Deveria ser uma base de fácil manuseio para todos e um sistema que pudesse ser acessado através de palavras-chave; (6) A interface deveria ocorrer na língua mãe do usuário; e (7) Questões deveriam ser automaticamente atualizadas – o acúmulo de conhecimento técnico deveria gerar a base do conhecimento do futuro.

A maior base de conhecimento não estava na base de dados da companhia e sim na cabeça dos colaboradores espalhados ao longo do mundo.

Em 1994, esforços foram feitos para trazer os clientes para o ambiente colaborativo chamado *Knetix*. O primeiro objetivo era conectar-se com os clientes através do e-mail (na época, a maioria das empresas só possuía *intranet*). Outra tentativa foi a interação dos clientes através de fóruns técnicos com a área técnica e de vendas da companhia, no entanto, somente em 1995, com o estabelecimento do *site* da empresa foi que a internet ajudou, de forma decisiva, a padronizar o uso da tecnologia. Desta forma, possibilitou-se a expansão da *Knetix* incluindo clientes e fornecedores, ou seja, toda cadeia de valor para a empresa.

A *Knetix* tornou-se um banco de dados de conhecimentos, interligado e único, usado globalmente pelos associados da organização, e por meio dela se buscava, através de uma experiência bem-sucedida, demonstrar que: pessoas e experiências agregam valor ao negócio por meio do retorno mais rápido e maior do investimento dos clientes com a resolução de problemas de forma rápida e eficaz em qualquer parte do mundo. Através da rede, especialistas, em diversas áreas, foram colocados em contato uns com os outros, encorajando a resolução de problemas em grupo e promovendo o compartilhamento do conhecimento e de novas idéias. Desta forma, houve um maior controle dos custos por parte dos clientes e aumento em sua produtividade operacional.

A rede estimulou uma comunicação mais aberta e irrestrita entre os especialistas da empresa, favorecendo a livre troca de idéias. Atualmente há uma cultura favorável para a descoberta de soluções inovadoras para os desafios que se colocam aos clientes, além de auxiliar no desenvolvimento de produtos e aplicações, antecipando necessidades futuras. Assim, o processo de inovação é facilitado, focando na melhoria contínua dos processos.

No entanto, a *Knetix* é um exemplo de como a estratégia global de uma empresa é a *orientação para clientes*, onde se buscou combinar as técnicas mais avançadas de comunicação à tecnologia química para fornecer o melhor serviço e valor para cada um dos clientes.

8. CONCLUSÃO

Através da revisão bibliográfica realizada e o levantamento feito na empresa objeto deste estudo de caso, é possível verificar alguns aspectos significativos em relação ao objetivo proposto no início do trabalho. Em função de uma mudança de enfoque estratégico na qual de uma *orientação para produtos* iniciou-se um processo de *orientação para clientes*, é certo que o modelo passou a focar em entregas customizadas do *mix* de produtos a fim de fornecer valor agregado aos mesmos.

Tal mudança no posicionamento estratégico da organização mostrou-se alinhada àquilo que entendiam e ainda entendem como sua competência essencial que é desenvolver soluções inovadoras para os clientes. Se num primeiro momento, tal competência essencial

vinculava-se a uma orientação para produtos, é certo que com as mudanças ocorridas no ambiente em que opera a empresa, fizeram com que ela migrasse para outro enfoque estratégico. Neste sentido, compete por orientação para serviços - **orientação para clientes** - e sua vantagem estratégica reside em sua proximidade com o cliente e o atendimento eficiente de suas demandas específicas.

De acordo com Chandler (1962) mudanças na estrutura organizacional são conduzidas por mudanças na estratégia a qual geralmente está associada a mudanças nas condições externas com que a organização se defronta.

Hammond (1994) argumenta que a estrutura influencia a estratégia em função do conhecimento crítico e da capacidade de tomada de decisão que se encontram dispersos pela empresa.

É certo que no caso estudado, em função de uma redefinição estratégica, iniciou-se um processo de mudança em sua estrutura organizacional (Figura 1), principalmente no que tange à necessidade de maior aproximação com o cliente. No entanto, à medida que o processo se iniciou, houve uma influência mútua das configurações organizacionais em relação ao posicionamento estratégico adotado.

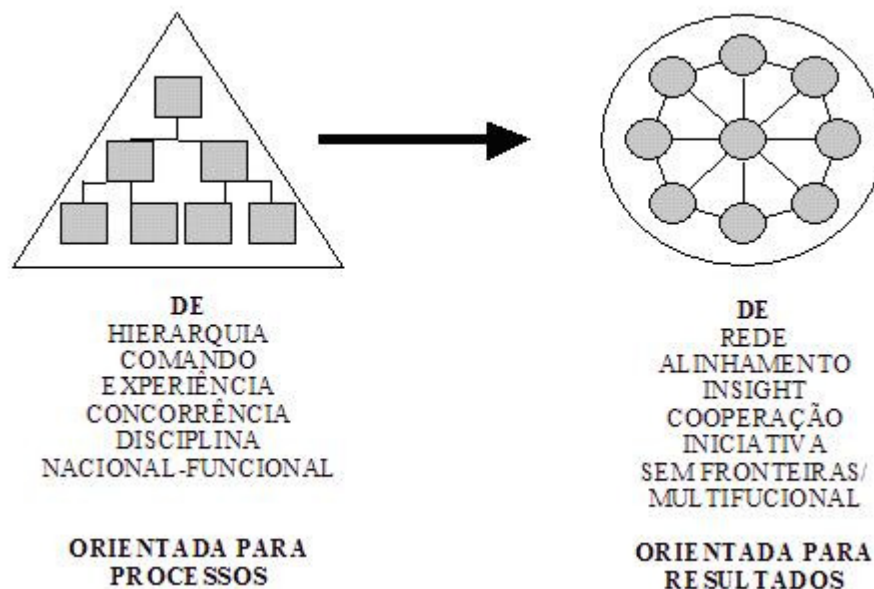


Figura 1 - Mudança na Configuração Organizacional como consequência da mudança estratégica
 Fonte: DOS AUTORES, 2006

Isto fica particularmente evidenciado quando se aborda o processo de gestão do conhecimento na empresa, uma das variáveis determinantes do sucesso da estratégia selecionada. A fim de adquirir intimidade com seus clientes, e alinhada com sua competência essencial de fornecer soluções inovadoras, foi preciso repensar como o conhecimento era gerido dentro da empresa, pois através dele é que se obtém a intimidade com os clientes. Neste sentido, e utilizando a terminologia de Burns & Stalker é certo que a configuração organizacional da empresa precisou ficar mais orgânica, ou seja, mais adaptativa às condições dinâmicas do ambiente cujo foco reside na mudança e na flexibilidade.

Portanto, com base na tabela feita por Haynes e Radosevich (*apud* VASCONCELLOS e HAMSLEY, 2002, p.22) pode-se perceber que a empresa efetivamente utiliza unidades inovativas:

- (a) *Orientação para resolução de problemas*: voltada para o ambiente externo e para o longo prazo - se propõe a criar intimidade com seus clientes, resolvendo seus problemas e antecipando-se a eles.
- (b) *Características da atividade*: não é repetitiva. Através do processo de gestão do conhecimento, verifica-se que cada caso é um caso, mesmo que incidindo na mesma linha de produtos.
- (c) *Características das pessoas e equipamentos*: profissionais altamente capacitados – não só no que tange em relação aos aspectos tecnológicos, essenciais para esta empresa, mas também os profissionais são altamente capacitados e incentivados a cada vez mais investirem em sua formação tanto no nível prático quanto teórico. E o sistema de gestão do conhecimento implantado reforça ainda mais tal característica.
- (d) *Tecnologia utilizada*: complexa, próximas às fronteiras do conhecimento – evidenciado pelo sistema Knetix.
- (e) *Base de coordenação*: comunicação nos dois sentidos – uma vez que trabalham com equipes de trabalho e força-tarefa, é certo que a coordenação ocorre sempre nos dois sentidos.

Ainda como consequência da mudança da estratégia, o novo modelo organizacional que surgiu tem os seguintes conceitos norteadores (novamente isso fica mais claramente evidenciado quando se analisa o sistema de gestão do conhecimento implementado. Pois apesar de ser uma ferramenta que auxilia a organização no atingimento de sua estratégia, é certo que ele contém em si os componentes do novo desenho organizacional instituído na empresa):

- (a) *Estrutura em rede*: o gestor opera com um centro, concentrando-se em liderar, propiciar o enfoque adequado e intensificar a colaboração.
- (b) *Insight*: experiência por si só não é suficiente. O insight reflete a capacidade de associar o passado com o futuro, transformando o conhecimento em ação e resultados.
- (c) *Alinhamento*: assegura o alinhamento adequado e não meramente obedecer a ordens. Há uma postura crítica e reflexiva.
- (d) *Cooperação*: habilidades necessárias ao trabalho e aprendizado incluem o autodirecionamento e uma forte disposição em apoiar os outros, trabalhar em equipe e colaborar. Construção de confiança intensifica a solução de conflitos e problemas.
- (e) *Iniciativa*: sentimento de auto-eficácia e controle em relação aos desafios.
- (f) *Sem fronteiras/multifuncional*: padrões flexíveis que permitem uma melhor combinação de habilidades. Os colaboradores deverão receber as informações completas, sem as quais serão incapazes de tratar das questões que lhes sejam delegadas.

Assim, retomando o objetivo inicial deste trabalho que era verificar se a estrutura organizacional institucionalizada na organização em estudo realmente se mostra adequada à sua estratégia global, qual seja, **orientação para cliente**, ficou evidenciado que neste caso há adequação. A fim de demonstrar tal adequação foi estudado mais detalhadamente como se dá o sistema de gestão do conhecimento, sistema este indispensável para o atingimento do

intento estratégico, pois ele reflete de uma forma mais concreta como a organização se estruturou para alcançar seus objetivos.

9. REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, n.1, p.99-120, 1991.

BLUMENTRITT, T.; DANIS, W.M. Business Strategy Types and Innovative Practices. **Journal of Managerial Issues**. Pittsburg, Vol. 18, No. 2, 274-291, Summer 2006.

CHANDLER, A.D. Jr. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FLEURY, M.T. *et al.* **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONELLY Jr., James H. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GRAETZ, Fiona. Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. **Management Decision**. London: 2002. Vol. 40, Iss. 5/6, p. 456-462.

HAMMOND, T.H. Structure, strategy and the agenda of the firm. In Rumelt et alii. **Fundamental issues in strategy**: a research agenda. Boston, Harvard Business School Press, 1994, p. 97 – 154.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. **The Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor: Vol. 15, Iss. 2; p. 95-106, May 2001.

KING, Adelaide Wilcox; ZEITHAML, Carl P. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal**. Chichester, Vol. 22, No. 1, p. 75, Jan 2001.

KLUYVER, C.A.; PEARCE II, J.A.. **Strategy**: a view from the top (an executive perspective). 2nd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

KWAHK, Kee-Young; KIM, Hee-Woong; CHAN Hock Chuan. A knowledge integration approach for organizational decision support. **Journal of Database Management**. Hershey,. Vol. 18, No. 2, p. 41-61, Apr-Jun 2007.

LAWLER III, E.E.. From human resource management to organizational effectiveness. **Human Resource Management**. Hoboken, Vol. 44, No. 2, 165-169, Summer 2005.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Stop making plans, start making decisions. **Harvard Business Review**. January 2006, p. 76-84.

MILLS.J. *et al.* **Strategy and performance: competing through competences.** Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy bites back: it is far more and less, than you ever imagined.** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.

MORGAN, John S. **Administração da Mudança.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1972.

NADLER, David A. TUSHMAN, Michel I. A organização do futuro. **HSM Management.** São Paulo. N. 18, p. 58-66. jan-fev, 2000.

NELSON, R.R.; S.G. WINTER. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge, MA, Belknap, 1982.

PORTER, M. E., **How competitive forces shape strategy,** Harvard Business Review, n. 2, p.137-145, March/April 1979.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the firm,** Harvard Business Review, n. 3, p.79-91, 1990.

RAPS, A. Implementing strategy. **Strategic Finance.** Montvale, Vol. 85, No. 12, 48-53, Jun 2004.

SABRI, H. Knowledge management in its context: adapting structure to a knowledge creating culture. **International Journal of Commerce & Management,** 2005, 15, 2.

SIMERAY, Jean Paul. **Estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1970.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. HR's new ROI: Return on intangibles. **Human Resource Management.** Hoboken, Vol. 44, No. 2, 137-142, Summer 2005.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro G. de. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa.** 1972. 163f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro G. de; HEMSLEY, James. **Estrutura das Organizações.** 4ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WATERMAN Jr., R.H. The renewal factor, New York, Bantam, 1987. *In:* NOGUEIRA, A. Roberto R.; MOREIRA, Paula, C.A. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório.** RAC, v.2, n.2, Maio/Ago. 1998: 103-125.

WILSON, Ian H. The state of strategic planning: what went wrong? what goes right? **Technological Forecasting and Social Change,** n.37. Elsevier Science Publishing, 1990, p.103-110.

YAEGER, T.; SORENSEN, P.. Strategic organization development: past to present **Organization Development Journal.** Chesterland, Vol. 24, No. 4, 10-16, Winter 2006.

YIN, R.K. **Case study research:** design and methods. Beverly Hills: Sage, 1989.