

GOVERNANÇA POR MIX DE COORDENAÇÃO

Ronaldo Raemy Rangel
Fundação Getulio Vargas - IDE
Doutor em Desenvolvimento Econômico

RESUMO:

O artigo investiga se o mix de coordenação desempenha um papel relevante na governança de organizações não hierárquicas. Ele examina como diferentes formas de coordenação, como mercado e redes colaborativas, são combinadas para efetivamente possibilitar a governança dessas organizações. O estudo refere-se a uma pesquisa exploratória, combinada com a metodologia de revisão sistemática da literatura e explora como a escolha e integração desses mecanismos coordenativos influenciam a eficiência, inovação e adaptação dessas organizações em um ambiente dinâmico e competitivo. A conclusão obtida aponta para o fato de que essa abordagem flexível pode promover o sucesso e a sustentabilidade das organizações não hierárquicas frente aos desafios contemporâneos, facilitando a governança das organizações que adotam esse modelo.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Mix de Coordenação; Organizações Não Hierárquicas.

GOVERNANCE BY COORDINATION MIX

ABSTRACT:

This paper investigates whether the coordination mix plays a relevant role in the governance of non-hierarchical organizations. It examines how different forms of coordination, such as marketplace and collaborative networks, are combined to effectively enable the governance of these organizations. The study refers to an exploratory research, combined with the methodology of systematic review of the literature and explores how the choice and integration of these coordination mechanisms influence the efficiency, innovation and adaptation of these organizations in a dynamic and competitive environment. The conclusion obtained points to the fact that this flexible approach can promote the success and sustainability of non-hierarchical organizations in the face of contemporary challenges, facilitating the governance of organizations that adopt this model.

Keywords: Corporate Governance; Coordination Mix; Non-hierarchical organizations.

1. INTRODUÇÃO

O termo **mix de coordenação** refere-se a uma abordagem teórica usada na sociologia organizacional e na teoria das organizações para descrever como diferentes partes de uma organização coordenam suas atividades. Esse conceito foi desenvolvido por Tom Burns e G.M. Stalker em seu livro "The Management of Innovation" (1961).

Pelo que se percebe, entender o mix de coordenação é crucial para os gestores, pois permite escolher estratégias eficazes para integrar e sincronizar atividades dentro da organização. Uma combinação equilibrada de mecanismos de coordenação pode promover um ambiente organizacional mais eficiente, adaptável e orientado para a inovação (Nunes, Rangel & Tonon, 2017).

Em suma, o mix de coordenação oferece um quadro teórico útil para compreender como as organizações gerenciam a complexidade interna e se adaptam às mudanças ambientais, influenciando diretamente sua capacidade de alcançar objetivos estratégicos e operacionais.

Por seu turno, a Governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual as empresas são dirigidas, administradas e controladas. Refere-se a um conjunto de práticas, diretrizes e processos que garantem que uma empresa seja gerida de

maneira ética, transparente e responsável, visando proteger os interesses de todos os stakeholders envolvidos: acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e governo (Monks & Minow, 2011).

Além disso, a governança corporativa busca melhorar o desempenho da empresa, reduzir riscos e aumentar a confiança dos investidores, por meio de quatro pilares fundamentais expressos no chamado “Código Cadbury”: transparência, responsabilidade, equidade e prestação de contas (Cadbury, 1992).

No contexto de um mix de coordenação, a estrutura de governança tradicional, que inclui o conselho de administração, comitês e outras instâncias formais de decisão, pode ser ajustada para se alinhar melhor com os princípios de flexibilidade, colaboração e autonomia que caracterizam esse modelo. Tal ajuste, estimula a inovação ao permitir que ideias sejam compartilhadas livremente e experimentadas rapidamente. Aumenta o engajamento ao dar aos funcionários um senso de responsabilidade compartilhada. Melhora a capacidade da organização de se adaptar às mudanças e de responder proativamente aos desafios. E, principalmente, promove uma operação mais eficiente.

Pelo exposto, formas distintas de governança podem ser estabelecidas, inclusive a temática há décadas tem sido explorada por vários autores e teóricos que abordam estrutura organizacional e decisória de modo não tradicional. Pensadores como Freeman (1970), Owen (2008) e mesmo Elinor Ostrom (1990) - ganhadora do Prêmio Nobel de Economia em 2009 por seu trabalho sobre a governança econômica - já apresentavam alternativas ao modelo de governança tradicional, difundindo a ideia de “governança distribuída”, que segundo seus defensores promove a descentralização do poder de decisão, compartilhando a autoridade e a responsabilidade entre todos os membros da organização de acordo com suas competências e experiências, ou seja, de maneira mais inclusiva, adaptativa e responsável.

Em resumo, no mix de coordenação, a estrutura de governança tradicional pode ser mantida, adaptada ou complementada por novas formas de coordenação que promovem maior autonomia, colaboração e adaptabilidade. Isso permite que as organizações respondam de forma mais eficaz às demandas do mercado e às mudanças no ambiente empresarial global.

A transformação de um modelo de governança tradicional para um mix de coordenação representa uma mudança de paradigma em direção a estruturas mais flexíveis, colaborativas e adaptáveis. Em suma, uma mudança nas estruturas organizacionais baseadas em modelos lineares ou de linha-staff para organizações não hierárquicas (Rangel, Rosini, Santos & Tonon, 2016).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A governança por mix de coordenação é uma abordagem organizacional que combina diferentes mecanismos de coordenação para gerenciar eficazmente as atividades e decisões dentro de uma organização. Esta abordagem se diferencia dos modelos tradicionais de governança, que frequentemente dependem exclusivamente de hierarquias rígidas e estruturas formais de autoridade. Em vez disso, o mix de coordenação valoriza a flexibilidade, a participação e a distribuição de responsabilidades entre os membros da organização.

De toda sorte, não se pode desconsiderar, para os fins aqui propostos, a “teoria da governança corporativa”, mesmo que baseada em estruturas de governança distribuída, como assembleias participativas e sistemas de tomada de decisão por consenso. Assim, autores como Adolf Berle e Gardiner Means que já em 1932 discutiam a separação entre propriedade e controle nas grandes corporações e suas implicações, ou Michael Jensen e William Meckling, idealizadores da teoria da agência, que desde 1976 exploravam os conflitos de interesses entre acionistas e gestores e como a governança seria capaz de mitigar esses conflitos, as boas práticas da governança tradicional devem servir de embasamento teórico do presente texto, vez que, por meio dela, sem dúvidas, as empresas podem melhorar seu desempenho financeiro e sustentável no longo prazo, contribuindo para um ambiente econômico mais estável e ético.

Além da teoria da governança corporativa, utilizaremos elementos propostos, dentre outros, por Galbraith (2002), Drucker (2020), Daft (2020) e mesmo Max Weber (1999), que dão origem a “teoria da estrutura organizacional”

que investiga como as organizações são projetadas e administradas para alcançar eficiência e eficácia.

Por fim, nos valeremos da “teoria da coordenação organizacional” que examina como as atividades são sincronizadas e integradas dentro de uma organização para alcançar seus objetivos, e que tem como defensores autores como Oliver E. Williamson (1985) ou Michael Hannan e John Freeman (1989).

Frente as teorias elencadas como referencial teórico, estamos confortáveis para sustentar o estudo científico pretendido, vez que o referencial definido nos fornece o suporte teórico necessário para a análise e interpretação dos resultados sobre como o mix de coordenação contribui para a governança eficaz em contextos organizacionais não hierárquicos, proporcionando conhecimentos, potencialmente, valiosos para teoria e prática administrativa.

3. METODOLOGIA

Para compreender o objeto de pesquisa proposto, quer seja, sobre como o mix de coordenação auxilia na governança de organizações não hierárquicas, optamos por realizar uma **pesquisa qualitativa exploratória**. Sendo que para **Creswell (2018)**, a pesquisa qualitativa exploratória é fundamental para a descoberta inicial de padrões e para a compreensão detalhada de fenômenos pouco estudados. Este tipo de abordagem nos permitirá uma análise aprofundada e compreensiva dos fenômenos organizacionais, especialmente aqueles relacionados à governança e à coordenação em contextos não hierárquicos.

Ademais, será realizada uma revisão sistemática da literatura sobre governança corporativa, teorias organizacionais, modelos de coordenação e casos de organizações não hierárquicas. Isso ajudará a fundamentar, de acordo com a teoria já explorada, nossa pesquisa e identificar lacunas no conhecimento existente.

Segundo Gough (2005), a revisão sistemática da literatura deve seguir critérios de relevância para garantir a validade e confiabilidade dos resultados. Por

obvio, tais critérios são estabelecidos antes do início da revisão sistemática para assegurar que os estudos incluídos sejam relevantes, robustos metodologicamente e capazes de responder às questões de pesquisa de maneira significativa.

Dentre os critérios possíveis elencamos para a revisão sistemática, nos valemos de trabalhos conhecidos por apresentarem o desenho organizacional e como diferentes mecanismos de coordenação podem ser combinados para otimizar a governança. Dentre diversos outros autores consultados citamos, como exemplo, Rodrigues e Macedo-Soares (2019); Silveira, Barros e Famá (2017); Almeida, Silveira e Silveira (2016); Castro e Silveira (2014), além de vários trabalhos estrangeiros como Hillman e Dalziel (2003); La Porta, Shleifer e Vishny (2000) e Williamson (1996).

Cabe destacar que Yin (2014) atesta que a pesquisa exploratória, associada com a revisão bibliográfica do tipo sistemática, busca capturar as percepções, e significados, sem a preocupação principal de testar hipóteses específicas ou estabelecer relações causais como ocorre em estudos quantitativos. Corresponde assim, a uma abordagem indutiva, onde as conclusões e teorias emergem dos dados coletados durante o processo de pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O mix de coordenação é um conceito que pode ser particularmente relevante para organizações não hierárquicas, pois essas estruturas tendem a depender menos de autoridade formal e mais de mecanismos de coordenação baseados em redes informais, participação dos membros e adaptação mútua. Assim, há algumas maneiras pelas quais o mix de coordenação pode auxiliar na governança de organizações não hierárquicas.

Vale destacar que autores que tratam da temática oferecem diferentes perspectivas e modelos para entender e implementar organizações não hierárquicas, apontando a importância da autonomia, da colaboração e da adaptabilidade no contexto organizacional moderno. Obras como de Laloux (2014);

Gratton (2011), dentre outros, são referências importantes para quem deseja explorar alternativas às estruturas tradicionais de gestão e governança, entretanto, para fim de exemplificação dessas organizações citaremos somente três modelos.

O primeiro é chamado de **Organizações Adhocráticas**, termo cunhado por Henry Mintzberg (1979), e refere-se a estruturas flexíveis e adaptáveis que surgem para lidar com tarefas ou desafios específicos. Elas se organizam conforme necessário e muitas vezes adotam abordagens criativas e inovadoras para resolver problemas complexos.

O segundo é conhecido como modelo **Holacracy**, que é um sistema de gestão organizacional desenvolvido por Brian Robertson (2015), que substitui hierarquias tradicionais por uma estrutura de "círculos" autogeridos. Cada círculo tem autonomia para tomar decisões dentro de sua área de responsabilidade, promovendo a agilidade e a adaptabilidade.

Suas principais características são:

Tabela 1 - Características do Holacracy

Descentralização	Elimina a estrutura hierárquica tradicional em favor de uma rede de "círculos de governança", onde cada círculo tem autoridade para tomar decisões dentro de seu domínio específico.
Papéis em Vez de Cargos	Os membros da organização ocupam papéis específicos dentro dos círculos, cada um com responsabilidades definidas. Os papéis são dinâmicos e podem mudar, dependendo das necessidades e das competências dos membros.
Reuniões Estruturadas	Se vale de reuniões estruturadas, para garantir a tomada de decisões eficaz e a distribuição clara de responsabilidades.
Adaptabilidade e Agilidade	Promove a adaptabilidade organizacional, permitindo que as organizações respondam de forma mais rápida e eficiente às mudanças do mercado e às oportunidades emergentes.
Transparência e Feedback	incentiva um ambiente de feedback contínuo, onde os membros são encorajados a contribuir ativamente para a melhoria do sistema.

Por fim, Arie de Geus, em seu livro "The Living Company" (1997), explora a ideia de que as organizações eficazes não são apenas estruturas hierárquicas internas, mas também redes de relacionamentos e interações externas. Consiste em organizações interligadas que colaboram entre si de maneira horizontal, compartilhando recursos e conhecimentos. O autor discute como as organizações podem aprender a operar como "comunidades vivas", adaptando-se e evoluindo em

resposta às mudanças ambientais e sociais. Embora seu trabalho não se concentre exclusivamente nas redes de organizações no sentido moderno de redes interconectadas através de tecnologia, ele oferece uma perspectiva fundamental sobre a importância das conexões e colaborações entre organizações para sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Esses são apenas alguns exemplos de tipos de organizações não hierárquicas que buscam diferentes formas de estrutura e governança para promover a eficiência, a inovação e o engajamento dos membros. Vale lembrar que cada tipo de organização pode ser adaptado e modificado de acordo com as necessidades específicas e o contexto em que opera.

Como se percebe, tradicionalmente, a coordenação é alcançada por meio de mecanismos como a hierarquia, o mercado e a rede. No entanto, o mix de coordenação amplia essa visão ao incorporar mecanismos mais flexíveis e adaptáveis, como redes informais, equipes autogerenciadas e sistemas de governança distribuída.

Ou seja, no contexto do mix de coordenação, a estrutura tradicional baseada em hierarquias rígidas é complementada por estruturas mais orgânicas e horizontais. Isso inclui a criação de círculos de trabalho autogeridos, onde a autoridade e a responsabilidade são distribuídas entre os membros com base em suas competências e conhecimentos específicos.

Obviamente há críticas para essa perspectiva não tradicional. Por exemplo, Joanne Yates (1989) questiona a capacidade dos modelos de governança baseados em mix de coordenação de capturar a complexidade das relações e interações dentro das organizações. Ela destaca que as práticas organizacionais são frequentemente mais fluidas e contextuais do que sugerem abordagens focadas no mix coordenação, o que imporia dificuldades de governança para a organização.

Contudo, a par de eventuais críticas, é possível identificar diversos trabalhos que apontam para externalidades positivas da governança por mix de coordenação. Por exemplo, David Levy (2012) explora como diferentes formas de coordenação organizacional e governança podem ser adaptadas para promover práticas sustentáveis, incluindo a economia circular. Em outras palavras atesta que a governança por mix de coordenação pode desempenhar um papel crucial na

facilitação da economia circular, promovendo a colaboração, a inovação e a implementação de práticas sustentáveis ao longo das cadeias de valor e da sociedade como um todo.

Já Richard Burton (1998) argumenta que um mix de coordenação eficaz pode proporcionar flexibilidade e adaptabilidade organizacional, essenciais para a promoção de práticas inovadoras. Ele explora como diferentes formas de coordenação podem ser combinadas de maneira sinérgica para incentivar a criatividade e a inovação nas organizações.

Por seu turno, em seu livro, Stewart Clegg (2013) discute como os mecanismos de coordenação podem ser configurados para alinhar interesses econômicos com responsabilidades sociais, incentivando práticas empresariais mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Pelo exposto, a governança por mix de coordenação pode facilitar a implementação de políticas e iniciativas que promovam a sustentabilidade ambiental e o impacto social positivo, respondendo assim às expectativas dos stakeholders e às regulamentações governamentais, mesmo em setores tradicionais da economia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na prática, pode-se concluir que a implementação bem-sucedida do mix de coordenação requer um equilíbrio entre estruturas formais e informais, além de um compromisso com a transparência e a comunicação aberta. As organizações que adotam essa abordagem tendem a colher benefícios significativos em termos de agilidade, adaptabilidade e engajamento dos funcionários, promovendo assim um ambiente organizacional dinâmico e sustentável. Essa opção não apenas fortalece a capacidade da organização de alcançar seus objetivos estratégicos, mas também promove um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo.

Ao contrário das estruturas hierárquicas tradicionais, que são mais rígidas e centralizadas, as organizações não hierárquicas dependem da flexibilidade para responder rapidamente às mudanças do mercado e às oportunidades emergentes. O

mix de coordenação oferece essa flexibilidade, permitindo ajustes rápidos e adaptações conforme necessário, sem a necessidade de seguir uma cadeia de comando fixa.

A governança eficaz em organizações não hierárquicas depende da transparência nas decisões e processos. O mix de coordenação promove essa transparência ao estabelecer canais abertos de comunicação e participação, onde todos os membros têm voz e podem contribuir para o desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais.

De acordo com a pesquisa realizada, não resta dúvida que o mix de coordenação desempenha um papel fundamental na governança de organizações não hierárquicas.

REFERÊNCIAS:

- ALMEIDA, M. I. R.; SILVEIRA, A. M. da; SILVEIRA, A. L. da. (2016). *A governança corporativa como mecanismo de coordenação: um estudo sobre práticas efetivas. Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, n. 6, p. 681-702.
- BERLE, A. A.; MEANS, G, C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan.
- BURNS, T,; STALKER, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- BURTON, R. M. (1998). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CADBURY, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee and Co Ltd.
- CASTRO, M; C. O. S.; SILVEIRA, A. M. da. (2014) *Coordenação organizacional e práticas de governança corporativa: um estudo de caso em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 4, p. 491-511.
- CLEGG, S. (2013). *SAGE Directions in Organization Studies: Stewart Clegg on Power, Management and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- CRESWELL, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed*

Methods Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

DAFT, R. L. (2020) *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.

DRUCKER, P. F. (2010) *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, Harper Collins.

FREEMAN, J. (1970) *The Tyranny of Structurelessness*. Berkeley: Women's Liberation Movement, 1970. Disponível em: <http://www.joffreeman.com/joreen/tyranny.htm>. Acesso em: 8 jun. 2024.

GALBRAITH, J. R. (2002) *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.

GEUS, A. de. (1997) *The Living Company*. Boston: Harvard Business Review Press.

GOUGH, D. (2005). *Weight of Evidence: A Framework for the Appraisal of the Quality and Relevance of Evidence*. *Research Papers in Education*, v. 20, n. 2, p. 213-228.

GRATTON, L. (2011) *The Shift: The Future of Work is Already Here*. London: Collins.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (1989) *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

HILLMAN, A. J.; DALZIEL, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 3, p. 383-396.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, v. 58, n. 1-2, p. 3-27.

LALOUX, F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.

LEVY, D. L. (2012). *Sustainable Practices: Social Theory and Climate Change*. New York: Routledge.

MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MONKS, R.; MINOW, N. (2011). *Corporate Governance*. Chichester: Wiley.

OSTROM, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

OWEN, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

RANGEL, R.R. ROSINI, A.; SANTOS, F. A.; TONON, D. H. P. (2016). Ensaio sobre Governança por mix de coordenação como solução de restrições de Mercado. *Refas: Revista Fatec Sul*, v. 2, p. 47-61.

RANGEL, R.R.; NUNES, D. R.; TONON, D. H. P. (2017). The Search for a Methodology of Software Development for the Assessment of the Decision Making Process on Product Mix: Preliminary considerations. *Journal of Business and Management*, v. 19, p. 31-41.

ROBERTSON, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company.

RODRIGUES, S. B.; MACEDO-SOARES, T. D. L. (2019). *Governança corporativa: a busca por um mix de coordenação*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 2, p. 278-295.

SILVEIRA, A. M. da; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. (2017). *Governança corporativa e estratégia empresarial: um modelo de coordenação baseado em conflitos e complementaridades*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 5, p. 474-488.

WEBER, M. (1999). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UNB.

WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

WILLIAMSON, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

YATES, J. (1989). *Control Through Communication: The Rise of System in American Management*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

YIN, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.