

BUROCRACIA PROFISSIONAL: tipologia da estrutura organizacional de um estúdio de pilates à luz da teoria de Mintzberg.

LUANDA CAMILA DOS SANTOS BARNÉ GANEO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

LUCAS JORGE PEDREIRA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

THAIS CRISTINA MAZONI ALVES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

VINÍCIUS GESUALDO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

BUROCRACIA PROFISSIONAL: tipologia da estrutura organizacional de um estúdio de pilates à luz da teoria de Mintzberg

1. INTRODUÇÃO

As organizações podem assumir diferentes configurações de estrutura organizacional. Estas funcionam como um arranjo das partes da organização, diversificando-se pela complexidade, formalização e centralização e sendo moldadas a partir das interações. Possuindo a função de serem eficazes, adaptam-se para atingir os resultados esperados, compreendendo os fatores contingenciais, propiciando o exercício do poder, a tomada de decisão e a realização de atividades, e controlando as variações individuais (HALL, 2004).

Donaldson (2007) aponta que inicialmente havia uma concepção de que existia apenas um tipo de estrutura organizacional que se aplicava a todas as organizações, no entanto, ao longo dos anos estudiosos observaram que não havia uma forma de estrutura específica que se aplicasse para todas as organizações. Então, Mintzberg (2006) discorre sobre cinco tipos de configurações básicas que a organização pode assumir, sendo importante a compreensão destes para o entendimento das estruturas reais, conectando a organização e sua caracterização.

Mintzberg (2006) apresenta cada configuração como uma combinação entre mecanismos de coordenação e partes da organização. Para ele, os fluxos de trabalho e relações podem ser separados em cinco partes da organização, sendo estas: a cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, assessoria de apoio e tecnoestrutura. Tendo em vista a necessidade de coordenar os fluxos de trabalho, existem cinco formas de coordenação das tarefas, que são essenciais para que se possa realizar as tarefas com eficiência. Em cada configuração é possível identificar parâmetros de design, os quais influenciam os mecanismos e partes da organização principais em cada tipo de estrutura.

Os cinco tipos de estruturas descritas por Mintzberg (2006) são estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, divisionalizada e *adhocracia*, sendo caracterizadas por meio dos parâmetros de *design* e das partes da organização mais evidentes. As cinco configurações puras formam simplificações teóricas que servem de base tipológica para estudo e entendimento das estruturas reais mais complexas, que podem se aproximar das estruturas puras, ou formar estruturas híbridas

Visto que a caracterização organizacional é possível por meio da soma das formas como as tarefas são divididas e como a coordenação delas é realizada (MINTZBERG, 2006), este trabalho tem por objetivo explorar os elementos da estrutura organizacional à luz da discussão apresentada por Mintzberg (2006) sobre a configuração burocracia profissional. Para isso, estudou-se uma organização localizada no interior do estado de São Paulo, que atua como um estúdio de pilates, trabalhando com uma prática, que conforme Curi (2009) destaca, traz benefícios para a saúde. A organização possui duas unidades em diferentes bairros, apresentando profissionais formados na área de fisioterapia e com experiência e formação no método Pilates. O atual estudo foi realizado somente em uma unidade, através de uma entrevista semiestruturada com um dos gestores e um funcionário.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto de relacionamentos entre os membros da organização, incluindo também padrões de comportamento, de comunicação, de tomada de decisão (DONALDSON, 2007), ou ainda como a combinação das

partes da organização, variando em termos de complexidade, formalização e centralização (HALL, 2004). Já na visão de Mintzberg (2006), a estrutura organizacional pode ser considerada como a soma das formas como o trabalho é dividido e como a coordenação das tarefas é realizada. Segundo Hall (2004), a estrutura é moldada pelas suas interações, o que faz com que ela não seja totalmente conformada, ao mesmo tempo em que evita o comportamento aleatório. Para este mesmo autor, as estruturas organizacionais possuem a função de serem eficazes, favorecendo o atingimento dos resultados esperados; de minimizar o impacto das variações individuais, levando à adaptação dos indivíduos às exigências organizacionais; e de criar cenários para o exercício do poder, a tomada de decisão e a realização de atividades.

Max Weber teve um trabalho seminal sobre a estrutura organizacional ao descrever o tipo ideal de burocracia (HALL, 2004). Durante muito tempo o único tipo de estrutura organizacional conhecida era a burocracia descrita por Weber, representando a incorporação da racionalidade (MOTTA, 1981). Para Motta (1981), Max Weber também foi o primeiro teórico significativo das organizações fazendo análises da perspectiva estruturalista fenomenológica. Segundo Morgan (2006), Weber, além de estudar as consequências econômicas e sociais da burocracia, observou os paralelos entre a mecanização da indústria e as formas de burocracia nos processos administrativos. Isto se relaciona quando Weber (1982) diz que a burocracia plena possui superioridade técnica sobre todas as outras formas de organização de forma análoga à comparação da máquina aos demais modos de produção. Assim, a precisão, a velocidade, clareza, unidade, subordinação rigorosa, dentre outros elementos, são otimizados na administração burocrática.

Weber (1982) destaca como algumas características da burocracia: estar sob regência de áreas de jurisdição fixas e oficiais regidas por regulamentos; atividades regulares distribuídas de forma fixa; distribuição estável de autoridade delimitada com rigor pelas normas; empregados possuírem qualificações previstas nos regulamentos. Motta (1981) também elenca como características das organizações burocráticas a seleção por meio do treinamento específico, o tratamento impessoal, as regras rígidas, a hierarquia pela autoridade legal e a base de especialização pelo treinamento, porém, também destaca que a estrutura burocrática não se mostrou adequada a todos os tipos de organizações.

De acordo com Donaldson (2007), até o final da década de 1950, a escola clássica pregava que existia uma estrutura organizacional eficiente para todos os tipos de organização, baseada na tomada de decisão e planejamento no topo hierárquico e especificação do trabalho. A partir de 1930, a escola de relações humanas trouxe a questão das necessidades psicossociais do indivíduo e da interação dos grupos, o que levou a uma abordagem de maior participação dos níveis hierárquicos inferiores. No final dos anos 50, a ideia de contingência começou a ser aplicada às estruturas organizacionais, levando em consideração o grau de incerteza associada às tarefas, o que influenciava a estrutura ser mais orgânica ou mecanicista. De acordo com o mesmo autor, a teoria da contingência estrutural traz a ideia de que não existe uma estrutura organizacional única que seja efetiva para todos os tipos de organizações, pois existe o impacto de diferentes fatores contingenciais que devem ser considerados para adequação da estrutura ao ambiente.

Mintzberg criou uma tipologia intencional de organizações com uma abordagem baseada, em grande parte, na forma como as organizações se estruturam para lidar com as contingências, criando tipos de organizações (HALL, 2004). O autor também dizia que os elementos da estrutura devem ser selecionados de forma a obter consistência e harmonia interna e também consistência com a situação organizacional, assim, os parâmetros de design e os fatores situacionais se agrupam para formar configurações (MINTZBERG, 2006).

Na visão do autor, existem cinco configurações básicas que as organizações podem assumir: a estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma

divisionalizada e *adhocracia*. As cinco configurações representam cinco impulsos que as organizações podem sofrer de diferentes partes da organização e a estrutura das organizações depende da força de cada impulso sentido.

Assim, Para Mintzberg (2006), cada configuração é composta por cinco partes principais: a cúpula estratégica, linha intermediária, o núcleo operacional, tecnoestrutura e a assessoria de apoio. Em cada configuração existente, uma delas se acentua mais. A cúpula estratégica tem como responsabilidade assegurar o desempenho eficaz da organização como um todo. A linha intermediária situa-se entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, tendo autoridade direta sobre o núcleo operacional para supervisioná-lo e transmitir as metas e decisões vindas da cúpula estratégica a ele. O núcleo operacional é responsável por desempenhar as tarefas relacionadas com a transformação de inputs em outputs, portanto, é responsável por produzir o que gera receita à empresa com suas vendas.

Mintzberg (2006) ainda fala de outras duas partes presentes nas organizações. A tecnoestrutura é composta por analistas e profissionais especializados, e tem como principal função o desenvolvimento de processos que favoreçam a padronização dos processos dentro da organização e a atuação em funções técnicas e especializadas dentro da organização. Por fim, a assessoria de apoio, tem como objetivo auxiliar os assuntos administrativos da empresa dando suporte às operações. Seus integrantes geralmente não possuem autoridade formal e comumente a organização busca terceirizar parte de seus processos.

Ainda, para o funcionamento do conjunto destas partes, cinco mecanismos de coordenação necessários para controle do trabalho são apresentados por Mintzberg (2006), sendo dos mais formais para os mais informais: a supervisão direta; a padronização dos processos de trabalho; padronização das habilidades; padronização dos resultados (*outputs*); e o ajuste mútuo (MINTZBERG, 2006). No ajuste mútuo, a coordenação das atividades ocorre via comunicação informal entre os membros de um grupo; na supervisão direta, está presente uma autoridade formal para orientar o grupo.

A padronização dos processos de trabalho estabelece um padrão para a realização de um trabalho, ou seja, há um procedimento que todos devem seguir para determinado trabalho; já na padronização das habilidades, os trabalhadores precisam ter habilidades padronizadas para exercer um trabalho. Esse tipo de padronização ocorre por meio de treinamento, muitas vezes fora da própria organização. Por fim, na padronização dos *outputs* a organização possui produtos que seguem um mesmo padrão, logo não importa a forma como o produto vai ser elaborado, contanto que atenda as especificações pré-definidas.

Cabe destacar também sobre o *design* organizacional, que define a estrutura como a soma das formas em que o trabalho é dividido e como ocorre a coordenação é realizada. Há quatro grupos de *design* e em cada um a um conjunto de parâmetros, que influenciam as formas de coordenação e como o trabalho é dividido. Portanto, a estrutura possui duas variáveis principais, sendo a divisão das atividades e os mecanismos de coordenação. A partir da concepção desses conceitos, compreende-se o *design* da estrutura, os mecanismos de controle, configuração organizacional e o papel que possuem para tornar a organização eficaz (MINTZBERG, 2006).

Cada uma das partes da organização assim como os mecanismos de coordenação se evidenciam em uma das cinco configurações – formas que uma organização pode assumir – que Mintzberg (2006) propõe. Essas configurações são: a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionalizada, e a *adhocracia*. A exemplo, a parte que tem destaque na estrutura simples é a cúpula estratégica, apresentando como mecanismo principal a supervisão direta.

2.2. Burocracia Profissional

A burocracia profissional é uma das cinco configurações básicas propostas por Mintzberg (2006). Segundo o autor, ela advém do impulso do núcleo operacional, levando à profissionalização, assim, a organização é constituída por profissionais especialistas, que possuem autonomia sobre o próprio trabalho e pouca formalização do comportamento. Por isso, o treinamento e doutrinação e a especialização horizontal são parâmetros de design importantes nessa estrutura e o principal mecanismo de coordenação do trabalho é a padronização de habilidades. Devido ao elevado grau de complexidade do trabalho, dificuldade de mensuração dos resultados, e necessidade de relacionamento estreito entre profissional e cliente, é através da padronização dos conhecimentos e das habilidades dos profissionais, que ocorre a coordenação das tarefas.

Dessa forma, o poder está localizado no conhecimento especializado, cujos padrões são aprendidos fora da estrutura burocrática, em instituições externas, e o profissional tem controle sobre seu trabalho. (MINTZBERG, 2006). Esse é um dos pontos em que essa estrutura difere da Burocracia Mecanizada, não tendo a tecnoestrutura um papel tão ativo quanto teria nesta última estrutura. Além disso, a doutrinação está presente na burocracia profissional para reforçar o treinamento que os profissionais tiveram fora da organização (MINTZBERG *et al.*, 2007). Surgeon (1990) observa que neste tipo de estrutura a presença de profissionais possibilita um contrapeso em relação à existência de uma burocracia, já que a organização, muitas vezes, apresenta uma hierarquia de autoridade, mas logo vê a necessidade de que o profissional tenha certo poder para que o *output* seja entregue. Então, conforme destacado, o alicerce deste tipo de estrutura é o conhecimento e a especialização que estão com os profissionais.

Mintzberg *et al.* (2007) aponta que na burocracia profissional ocorre um processo de categorização, no qual o profissional deve identificar as necessidades do cliente para que em seguida possa aplicar um programa padrão, conforme foi ensinado. Isso funciona como um diagnóstico para poder indicar de que forma lidar com as demandas de distintos clientes aplicando um dos padrões que são do conhecimento do especialista. Dessa forma, pode-se observar que não há espaço para inovação na escolha de formas de resolver problemas, distinguindo-se então da *adhocracia*. O que distingue este tipo de estrutura das demais é que fica a cargo do profissional a decisão sobre quais serviços oferecer e para quais clientes. No entanto, o autor aponta que isso consiste em um “critério profissional”, já que embora tenham essa autonomia, a escolha é influenciada pelos anos de treinamento do profissional.

Tendo em vista que o poder está distribuído entre os especialistas, as organizações de estrutura burocrática profissional são consideradas democráticas. Algumas das implicações em decorrência disso são: um núcleo operacional mais motivado, dada a autonomia que tem; e a possibilidade de desenvolver uma interação direta com o cliente, sendo passível de desenvolver relações pessoais, o que não aconteceria em uma burocracia mecanizada dada as barreiras que ela impõe aos operadores (MINTZBERG *et al.*, 2007).

Ainda se referindo à autonomia dos profissionais, na burocracia profissional cada contingência é classificada por eles, e para cada categoria de necessidade dos clientes existe um programa padrão para mobilização das habilidades especializadas adequadas. A categorização torna o agrupamento funcional, por causa do conhecimento, e baseado no mercado, pelos tipos de clientes. A parte da organização de maior destaque é o núcleo operacional, onde estão os especialistas com trabalho padronizado, especializado e com grande autonomia individual. A assessoria de apoio também se torna bem elaborada para dar suporte aos profissionais do núcleo operacional. Como a padronização do trabalho é limitada, a tecnoestrutura é pouco desenvolvida. A linha intermediária também se torna mais limitada pelo pouco uso de supervisão direta (MINTZBERG, 2006).

Ainda é possível explorar essa configuração lançando um olhar para a metáfora que Morgan (2006) apresenta sobre as organizações como cérebros. O autor aborda a ideia de

sistemas holográficos, no sentido de que a organização deveria funcionar de forma que consiga enfrentar diferentes contingências. Nesse sentido estaria presente a ideia de auto-organização. Para que isso ocorra, é necessário que a organização siga alguns princípios que vão permitir que todo o contexto organizacional seja compreendido por todas as partes da organização, e que possibilitem a existência ao mesmo tempo de um ambiente com especialização junto com uma possível generalização, buscando que a organização saiba lidar com especificidades, e ainda consiga lidar com a ausência de algum componente seu.

Tendo em vista as considerações do autor e a forma como Mintzberg (2006) aborda as Burocracias Profissionais, pode-se dizer que é possível identificar nessas estruturas, a presença desses aspectos, já que se trata de uma configuração em que há a presença de uma especialização por parte dos profissionais, ao mesmo tempo em que estes compartilham conhecimentos dada a padronização de habilidades que possuem. Além disso, Morgan (2006) destaca que as organizações, assim como cérebros, são passíveis de um processo de “aprender a aprender”, o qual considera que os membros da organização não somente são capazes de executar o que lhes é passado, mas também refletem sobre isso, observando se há uma forma diferente de executar o que fazem, buscando a eficácia. Nesse sentido vale um destaque para os diferentes programas-padrão que são ensinados, e que são eles que decidem qual é o melhor para atender certo cliente.

Um dos parâmetros de *design* principais também é a descentralização vertical e horizontal, pois os próprios profissionais detêm grande parte do poder sobre o trabalho. Além disso, os profissionais buscam controle também sobre decisões administrativas, pois estas impactam sua atuação. Existe então uma estrutura administrativa democrática, que utiliza ajustamento mútuo e o fluxo de tomada de decisão é de baixo para cima. Os administradores no contexto da burocracia profissional, não possuem poder direto sobre o trabalho, mas exercem papéis no gerenciamento de distúrbios e também da fronteira da organização, atuando em relacionamentos externos e negociações, o que possibilita o seguimento das atividades. Portanto, a cúpula estratégica tem papel na interligação externa e na resolução de conflitos. (MINTZBERG, 2006).

A noção de estratégia varia um pouco na burocracia profissional porque a dificuldade de mensuração dos resultados limita o uso de metas, havendo, portanto, pouco planejamento e controle. As estratégias são mais individuais de acordo com os padrões aprendidos, e iniciativas estratégicas podem ser implementadas pela persuasão e negociação entre os membros (MINTZBERG, 2006).

O ambiente desse tipo de estrutura é complexo e estável. A idade e o tamanho não possuem grande impacto na estrutura porque os profissionais já entram na organização com padrões de habilidades formados e trabalham de forma mais independente, e o tamanho da unidade tende a ser maior na base da estrutura. Mesmo não apresentando grandes impactos, é possível que em organizações maiores haja uma maior formalização, além de que a assessoria de apoio também estaria mais consolidada. O sistema técnico é pouco regulado e pouco sofisticado, pois o atendimento ao cliente requer proximidade e personalidade, havendo resistência à racionalização. O mercado geralmente é diversificado com atendimento de clientes variados. Essa estrutura também acompanha a moda. (MINTZBERG, 2006).

Os problemas associados à burocracia profissional são relacionados à coordenação, autonomia e inovação. A padronização das habilidades acaba não atendendo a todas as necessidades de coordenação entre profissionais e assessoria de apoio, entre os próprios profissionais e nos conflitos do processo de categorização. Essa estrutura também não tem ferramental para lidar com profissionais incompetentes e inescrupulosos que não são capacitados e ignoram as necessidades do cliente e da organização para favorecer os meios de aplicação das habilidades que julga importante. Com relação à inovação, a burocracia profissional também não é flexível, ela é desenhada para ambientes estáveis e resultados

padronizados, com dificuldade de adaptações, e de lidar com novos problemas e ambientes dinâmicos. A utilização de outras formas de controle e padronização nessa estrutura podem gerar desestímulo nos profissionais e comprometer seu desempenho na função, pois os trabalhos são complexos, o relacionamento com os clientes deve ser livre e pessoal. O controle financeiro da estrutura e a legislação punitiva de conduta irresponsável tornam-se necessárias (MINTZBERG, 2006).

2.3. Estúdio de Pilates

O pilates foi desenvolvido por Joseph Pilates, como um método de alongamento e fortalecimento muscular. Os exercícios são divididos em duas categorias: exercícios no solo, utilizando o peso da pessoa e a gravidade como fator de resistência; e exercícios utilizando aparelhos e acessórios como molas e polias. O método é voltado a exercícios sem a presença de fadiga e dor, e tem como princípios fundamentais a concentração, o controle, centralização, movimento fluido, precisão e respiração (MARTINS, 2013).

Além disso, o pilates também favorece a melhora de postura. Curi (2009) identificou essas melhores de postura em seu estudo com idosos, identificando que ao praticarem pilates, os idosos apresentaram melhora na postura corporal e aumento significativo no equilíbrio. Na área da saúde, o pilates também pode trazer benefícios para aqueles com problemas ou doenças. Altan (2009) identificou que pessoas com doenças musculares, como a fibromialgia (dores generalizadas nos músculos, tendões e articulações), enquanto praticavam o pilates, apresentaram uma melhora na intensidade e frequência das dores. Também Nunes Júnior *et al.* (2008) destacam em seu estudo os benefícios do método Pilates para a postura e alinhamento corporal de seus praticantes.

Segundo Mintzberg (2006), a estrutura burocrática profissional pode ser percebida em organizações de serviços como escolas, hospitais, escritórios jurídicos, e também em empresas de manufatura e artesanais. Também Hall (2004) acrescenta que tal estrutura pode ser representada por uma universidade, uma agência de benefícios sociais, ou um centro médico. Diante disto, observa-se que esse tipo de estrutura pode estar presente em um estúdio de pilates, que é uma organização voltada para o atendimento de clientes utilizando o método Pilates por meio de profissionais especializados.

3. METODOLOGIA

Buscando verificar aspectos da burocracia profissional que se evidenciam em uma organização, o estudo faz uso de uma abordagem qualitativa do tipo descritivo. De acordo com Creswell (2007) a pesquisa qualitativa é realizada em cenários naturais e permite que o pesquisador tenha um nível maior de detalhamento do objeto de estudo. Também Richardson (2012) diz que a pesquisa qualitativa é uma tentativa de compreender a natureza de um fenômeno social por meio do detalhamento de seus significados e entendimento das características situacionais. Tal abordagem se aplica a tentativa de identificar elementos teóricos de estrutura organizacional a partir das características situacionais e dos fenômenos ocorridos em uma organização real. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que segundo Creswell (2007) permite maior contato com o entrevistado para extrair dele suas visões e opiniões. O roteiro semiestruturado também permite extrair informações adicionais dos entrevistados, o que possibilitou maior entendimento da dinâmica organizacional a partir das informações disponibilizadas pelas entrevistadas.

O estúdio de pilates estudado está localizado no interior do estado de São Paulo, apresentando duas unidades em diferentes bairros. Os profissionais são formados na área de fisioterapia e com experiência e formação no método Pilates. O espaço físico conta com

aparelhos de pilates e também acessórios tais como bola, rolo, faixas elásticas, anel de pilates e bosu, onde são realizados o atendimento aos clientes. Para a pesquisa foi realizada uma visita presencial a uma das unidades da organização estudada e as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com um dos sócios proprietários e um funcionário contratado, a fim de obter a perspectiva organizacional tanto de um administrador como de um profissional subordinado, sendo ambos do sexo feminino.

O sócio entrevistado atua como administrador e como instrutor do método, com formação em fisioterapia, pós-graduação em fisioterapia, além de contar com experiência de trabalho em outros estúdios, trabalha na unidade há sete anos. O funcionário entrevistado é formado em fisioterapia e faz pós-graduação em osteopatia, trabalha no estúdio há oito meses. O estudo pretende, a partir do relato dos sujeitos de pesquisa, identificar na estrutura organizacional os elementos descritos por Mintzberg para classificação de uma estrutura burocrática profissional.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise do resultado foi feita uma categorização, a partir das informações obtidas com a visita e as entrevistas, de maneira a evidenciar os assuntos emergentes a respeito da estrutura burocracia profissional. As categorias elaboradas foram: conhecendo o estúdio de pilates, gerenciando o estúdio, atendendo os clientes, e as habilidades e os profissionais.

Categoria 1: Conhecendo o estúdio de pilates

A empresa visitada possui ao todo duas unidades, ambas localizadas em uma mesma cidade do interior do estado de São Paulo. A unidade visitada existe há sete anos, sendo de propriedade de dois sócios fundadores que são fisioterapeutas e também atuam no atendimento dos clientes, além de se responsabilizar pelas atividades administrativas. O estúdio possui ainda um fisioterapeuta contratado que atua no atendimento dos clientes, e também um faxineiro que atua na limpeza e manutenção do espaço físico. No que diz respeito à outra unidade, há a presença dos dois sócios e de um terceiro sócio que possui ligação apenas com essa unidade. Assim, os três sócios representam o maior nível hierárquico, enquanto que os dois fisioterapeutas que trabalham no local ocupam o nível inferior.

O sócio proprietário alegou que a empresa não possui um organograma, o que pode indicar uma informalidade no que diz respeito à designação de atividades entre os membros da organização. De acordo com Mintzberg (2006) o organograma representa a hierarquia da empresa decorrente do processo de tomadas de decisões, ou seja, o organograma faz sentido no sistema de tomada de decisões das organizações, pois é nele que se observa a hierarquia e a designação de poder nela.

Analisando a estrutura da perspectiva dos elementos da estrutura propostos por Mintzberg (2006) é possível identificar uma cúpula estratégica sendo formada pelos dois sócios, responsáveis pela estratégia e administração das clínicas; o núcleo operacional sendo formado pelo fisioterapeuta contratado que atua diretamente no serviço oferecido aos clientes, e por fim, o faxineiro é parte da assessoria de apoio, prestando um serviço de apoio ao serviço principal e as operações da organização.

Confrontando com a literatura de Mintzberg (2006), a tecnoestrutura e a linha intermediária tendem a ser limitadas nas Burocracias Profissionais, ou seja, elas não são altamente desenvolvidas, justamente por exercer somente a função de reguladoras, e na clínica de pilates esses elementos não são identificados, já que a padronização do conhecimento das fisioterapeutas foi desenvolvida durante suas respectivas formações. A

assessoria tende a ser mais elaborada para prestar suporte aos profissionais, no caso estudo, esta parte organizacional é limitada. Essa limitação vai de acordo com o que o autor aponta, pois, por ser uma organização pequena, ela tende a não possuir uma assessoria de apoio tão consolidada quanto uma organização maior. Com relação ao núcleo operacional da clínica de pilates, este é formado por profissional especialista, como esperado, porém seu tamanho é reduzido.

Embora o tamanho da unidade seja pequeno, tanto em termos de espaço da organização quanto de quantidade de funcionários, Mintzberg (2006) destaca que a idade – há quanto tempo a organização existe – e o tamanho da empresa não possuem grandes impactos na estrutura burocrática profissional. Mesmo havendo poucos membros, e não existindo departamentos distintos, Mintzberg (2006) aponta que o mais importante não é o tamanho da organização, mas a forma como o trabalho é realizado, levando em consideração o quanto os funcionários são treinados e se o trabalho é feito em conjunto ou de forma independente. Por esse motivo, a seguir discorre-se sobre a forma como o trabalho é desenvolvido e coordenado.

Categoria 2: Gerenciando o estúdio

Com relação às atividades administrativas, o sócio entrevistado relatou que não tem nenhuma formação na área administrativa, sendo fisioterapeuta e utilizando sua experiência e conhecimento adquiridos com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), para desenvolver atividades relacionadas ao recebimento de mensalidade dos alunos, indicação de baixa no sistema, pagamento de contas. Este trabalho, conforme enfatizado pelo sócio, não é de responsabilidade do fisioterapeuta contratado, apesar de ele também atuar em atividades administrativas mais limitadas na ausência dos sócios e conforme a necessidade, como, por exemplo, receber do aluno e dar baixa no sistema, mas nada além disso. Na visão do funcionário existe uma hierarquia bem definida e que ele respeita se colocando na posição de funcionário, porém foi relatado haver liberdade por parte dos sócios e uma boa relação. Na visão de Mintzberg (2006) os profissionais buscam participação nos processos de decisão administrativa, percebe-se que há liberdade para uma participação, porém, há um respeito pela hierarquia formal.

O administrador também não possui poder direto sobre o trabalho na burocracia profissional, pois os especialistas possuem autonomia no controle de seu trabalho (MINTZBERG, 2006). Neste sentido, quando questionado sobre a forma de avaliação do trabalho dos funcionários, o sócio relatou que como atua ao mesmo tempo como administrador e como profissional, sempre está próximo do funcionário trabalhando nos mesmos horários, dessa forma, é possível observar como o trabalho está sendo realizado e quando há alguma conduta considerada não apropriada, o profissional é chamado para uma conversa. O funcionário também afirma que seu trabalho não é formalmente avaliado, não havendo nenhum *feedback* ou correção. Porém, ela acredita que seu trabalho seja avaliado pela superiora através da observação. A seguir estão dois relatos dos entrevistados quando questionados sobre a existência de formas de avaliação dos profissionais.

“Nós trabalhamos no mesmo horário. Então no mesmo horário que ela tá dando aula, eu também tô. Então a gente já observa no dia-a-dia” – (E1)

“Eu creio que sim. Não tem nenhuma avaliação, nenhum feedback assim. [...] Acho que todo trabalho é avaliado, não tem como” – (E2)

Conforme ressaltado, há uma informalidade no que diz respeito à avaliação dos profissionais. É interessante observar que há um contraste entre as respostas do E1 (sócio) e o E2 (funcionário), pois embora o sócio afirme que ocorre uma avaliação contínua, mesmo que informal, ainda não fica evidente para o funcionário, que apresenta incerteza quanto a isso. A ausência de métodos de avaliação formais pode se relacionar também com a dificuldade de mensuração dos resultados descrita por Mintzberg (2006) como inerentes a esse tipo de estrutura, não sendo possível mensurar facilmente o nível de serviço associado à aula e à efetividade do método aplicado pelo fisioterapeuta.

De acordo com Mintzberg (2006), o administrador na burocracia profissional tem papel importante na resolução de conflitos e também no relacionamento externo. A atuação na resolução de conflitos pode ser observada quando o sócio destaca que em situações de conflitos e mau desempenho o procedimento adotado é uma conversa em reunião com o funcionário e os dois sócios de modo a expor os pontos que não estão em conformidade com o esperado. Foi relatado pelo sócio que quando esses problemas se acumulam e não se resolvem o funcionário pode ser despedido, como já ocorreu uma vez.

É possível perceber que não existe uma ferramenta de controle direto do trabalho nem ferramentas que permitam lidar com os desvios dos profissionais de forma direta, as conversas são utilizadas para expor os pontos e propor soluções, mas depois das conversas não existem outros procedimentos a não ser a demissão. Isto se relaciona com uma das limitações da burocracia profissional que é não ter instrumentos para lidar com profissionais incompetentes e inescrupulosos. Também o fato de outras formas de controle e padronização que não seja a padronização das habilidades se tornam inviáveis devido à complexidade do trabalho e necessidade de proximidade com o cliente. Além disso, outras formas de coordenação nessa estrutura podem gerar desestímulo nos profissionais e comprometer seu desempenho. (MINTZBERG, 2006).

Categoria 3: Atendendo os clientes

Os clientes atendidos pelo estúdio de pilates são variados, tendo crianças de doze anos até idosos, o que se associa com a visão de Mintzberg (2006) de que o mercado das burocracias profissionais é diversificado com clientes variados. As aulas são desenvolvidas particularmente para cada pessoa, ou seja, cada cliente realiza o exercício específico que é indicado pelas profissionais de acordo com aquilo que é melhor para cada caso. Um exemplo que ilustra isso é que o funcionário entrevistado disse que utiliza poucos exercícios aéreos por conta de pacientes com dores na lombar, também o sócio disse que às vezes os exercícios se direcionam para uma dor específica do dia, como torcicolo, além disso, existe uma avaliação da situação de cada cliente antes de serem passados os exercícios.

Isso acaba reforçando a característica da burocracia profissional de relacionamento próximo e pessoal com os clientes de acordo com a categoria de necessidade de cada cliente (MINTZBERG, 2006). Outro ponto de Mintzberg (2006) que pode ser observado aqui é a especialização do profissional, pois é ele quem ensina os exercícios e que direciona aquele que melhor se associa com a situação de cada cliente, o que também reflete parte da autonomia sobre o controle do próprio trabalho e a especialização horizontal.

A maioria dos clientes chega até o estúdio por problemas relacionados a dores ou encaminhados por médicos, de acordo com os entrevistados. Para o sócio isto se dá porque, em comparação com outras práticas, eles enquanto profissionais fisioterapeutas trabalham de forma mais personalizada e com atenção para a parte de patologias e diminuição de dor. Também Altan (2009) reforça o uso do pilates como uma prática que reduz as dores associadas a patologias. Além disso, a entrevistada disse que geralmente quando os pacientes são crianças, geralmente o motivo são problemas de postura, o que também é uma área de

atuação do pilates segundo Nunes Júnior *et al.* (2008) e Curi (2009). Porém, também existem clientes que buscam o pilates como uma atividade física. Ambas entrevistadas também relataram possuir um relacionamento próximo com os clientes, passando a construir vínculos de amizade, tal como Mintzberg *et al.* (2007) acredita ser possível acontecer por essa relação direta entre profissional e cliente.

Segundo o E1, o pilates é um método que visa o fortalecimento e o alongamento muscular, o que também concorda com a visão de Martins (2013) e sendo os exercícios realizados nos aparelhos e também utilizando acessórios, havendo a possibilidade de trabalhar todo o corpo e por isso, são os mais utilizados. São atendidos até três alunos em cada horário, e o profissional mostra ao aluno qual exercício ele deve realizar, acompanha a execução e corrige caso esteja sendo feito de forma inapropriada. Terminado o número de repetições propostas, o profissional direciona o cliente para outro exercício. O E2 também descreve seu trabalho como dar aulas por meio de comandos verbais e dependendo do exercício e da necessidade do cliente ele realiza uma demonstração para o aluno, e também trabalha auxiliando na correção da postura.

A forma como o fisioterapeuta direciona os exercícios e ensina sua realização se associa diretamente com sua autonomia na realização do trabalho decorrente de sua especialização. Outro fator que reforça a autonomia do profissional sobre o trabalho é que a profissional alega que não existe um padrão entre os estúdios e que também não existem um método e uma forma definida pela clínica para aplicação dos exercícios, as únicas recomendações recebidas dizem respeito a evitar conversas paralelas que desviem a atenção, além da orientação de que seja feito um alongamento antes da aula, seguido pelos exercícios e por um alongamento final, sendo estes os procedimentos padrão. Dessa forma é possível observar a autonomia sobre o controle do trabalho descrita por Mintzberg (2006) que se caracteriza pela complexidade do trabalho que impede outras formas de padronização que não seja a das habilidades para que o especialista atue de acordo com os conhecimentos através da padronização das habilidades. Isto também evidencia a descentralização horizontal e vertical do poder sobre o trabalho e as estratégias mais individuais de acordo com os padrões de conhecimento.

Como característica desse tipo de estrutura, o sistema técnico não é muito regulamentado, portanto, não possui muita sofisticação e automatização, permitido que os alunos recebam treinos diferentes dependendo da profissional que o atenda e da sua necessidade específica, não havendo uma racionalização (MINTZBERG, 2006). Com relação aos horários de atendimento, como dito anteriormente, o número de alunos é controlado e reduzido, segundo o profissional cada fisioterapeuta atende até três alunos. Na parte da manhã atua um fisioterapeuta e na parte noite atuam dois fisioterapeutas, então o número máximo de alunos no período noturno seria seis. Tais números servem como um indicativo de que um melhor atendimento aos clientes ocorre a partir de um número pequeno dos mesmos por período.

Como já citado, a forma como o atendimento é realizado procura seguir um padrão relacionado à forma de atendimento dos sócios, ou seja, espera-se que a forma de trabalhar do funcionário siga uma sequência de atendimento começando por um alongamento inicial, passando para os exercícios de fortalecimento e finalizando com um alongamento final, pois segundo o sócio nem todos os estúdios de pilates adotam os alongamentos iniciais e finais e existe a preocupação que essa prática seja adotada por todos os instrutores para que todas as aulas tenham o mesmo estilo, uma vez que os alunos não têm aula sempre com o mesmo profissional.

Quando o paciente chega à empresa, é feita uma avaliação inicial do cliente, identificando o que está acontecendo, qual foi o motivo que levou à procura do pilates, informações sobre histórico de cirurgias, presença de dores, dentre outras informações. As

informações de avaliação sobre o cliente ficam disponíveis para todos os instrutores, para que qualquer fisioterapeuta que atende aquele cliente saiba sobre sua situação. Após a avaliação, uma aula experimental é oferecida para que o cliente conheça o trabalho, e se gostar, é marcado um horário fixo semanal para que aquele cliente seja atendido, na maioria das vezes a frequência de aula é duas vezes por semana, e isto também possibilita um maior envolvimento entre profissional e cliente e um relacionamento mais próximo. Além disso, o atendimento pode se adaptar às necessidades do dia, por exemplo, o cliente apresentar um torcicolo.

É possível destacar a presença de um processo de categorização dos clientes, conforme descrito por Mintzberg (2006), em que a necessidade de cada cliente é identificada e então as habilidades são aplicadas de acordo com a categoria de necessidade. É o que também ilustra a fala do funcionário, que diz que diante do laudo médico apresentado pelo paciente ele sabe quais exercícios não podem ser passados para o cliente e também de acordo com as informações das avaliações é possível cada fisioterapeuta saber quais exercícios podem ser direcionados para cada cliente. Além disso, percebe-se que o ambiente é complexo e estável, não possuindo variações e instabilidade, ao mesmo tempo em que precisa de conhecimentos sofisticados para o atendimento.

Essa maneira de realizar o trabalho se baseou principalmente nos cursos realizados e na experiência das fisioterapeutas, o que pode refletir o poder do especialista descrito por Morgan (2006) em que o especialista adquire autoridade e legitimação por conta do domínio do conhecimento. O alinhamento entre os profissionais de acordo com o sócio se dá de forma natural pela proximidade com que as atividades são realizadas, uns vendo o trabalho dos outros.

Além disso, em situações de imprevistos ou de férias, um funcionário deve cobrir a ausência do outro assumindo seus horários, pois foi destacado pelas duas entrevistas que o ajuste é feito na medida do possível entre os instrutores para não precisar alterar o atendimento dos clientes, o que pode refletir um ajustamento mútuo de acordo com a visão de Mintzberg (2006). Observa-se também uma forma de auto-organização, tal como Morgan (2006) destaca, já que os profissionais possuem uma especialização, mas a forma como atuam na empresa mostra que mesmo tendo em vista isso, ainda é possível que na ausência de um dos fisioterapeutas, o serviço ainda seja feito.

Categoria 4: As habilidades e os profissionais

Segundo relato do sócio, o estúdio só trabalha com fisioterapeutas, pois outros estúdios trabalham com educadores físicos, porém, como o foco no estúdio é trabalhar com problemas relacionados a patologias e dores é um requisito fundamental que o profissional seja graduado em fisioterapia e possua formação em curso específico de pilates, uma vez que o método não é aprendido na graduação, mas em cursos externos. O relato do funcionário confirma esta condição, pois ele também relata a necessidade de possuir graduação em fisioterapia ou educador físico e curso especializado em pilates para ocupar o cargo de instrutora.

Neste ponto pode-se identificar com clareza a importância da especialização, e isto se aproxima da padronização das habilidades de Mintzberg (2006), pois todos os profissionais precisam ter, antes de serem contratados, a formação específica e a comprovação da especialização através de uma entidade educacional externa à empresa. Além disso, ambos os entrevistados não só possuem graduação, como pós-graduação e cursos, o que reforça a especialização horizontal presente na estrutura.

Esta importância da especialização também se reflete no processo de seleção em que além de uma entrevista, o profissional precisa dar uma aula para os proprietários a fim de

demonstrar sua atuação prática. O fisioterapeuta contratado relatou que sua primeira semana foi dedicada a conhecer os alunos, como os exercícios são realizados, restrição médica, informações importantes para saber o método e os exercícios a serem aplicados para cada aluno de forma particular, o que novamente confirma a categorização do trabalho, o relacionamento estreito com o cliente e a autonomia de trabalho do profissional. Outro fator que reforça essa autonomia é que o funcionário relata que aplicou o conhecimento adquirido no curso de pilates que já havia feito, não havendo nenhum treinamento, e que somente absorveu dicas de seu superior, o qual possui maior experiência na prática.

Outra característica referente aos funcionários do estúdio é que todos precisam ser mulheres, pois como grande parte do público são mulheres e, segundo o sócio, existem alunos que não fariam as aulas caso os profissionais fossem homens. Outro requisito desejável para contratação seria experiência de atuação. Observa-se então que os sócios buscam fornecer um melhor atendimento para os seus clientes, identificando as necessidades e receios destes.

Quanto ao início do trabalho, os profissionais contratados passam por um processo de treinamento antes de iniciarem suas atividades, eles são chamados a comparecerem no estúdio uma semana antes do início de suas atividades para assistirem às aulas, conhecer os alunos e ver a forma como o trabalho é realizado. Aqui se pode perceber também a importância do treinamento e doutrinação, que são necessários para a padronização das habilidades, pois a profissional precisa ter a especialização e também incorporar a cultura da empresa e suas práticas (MINTZBERG, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa estudada constitui um estúdio de pilates formado por dois sócios proprietários que atuam na área administrativa e também no atendimento aos clientes, um fisioterapeuta contratado e também um faxineiro. O estudo concentrou-se em identificar a forma como o trabalho é realizado dentro da estrutura pelos profissionais especializados em fisioterapia e no método pilates, como também abordou temáticas relacionadas ao papel administrativo, clientes atendidos, funcionários e instalações.

Entende-se como burocracia profissional a estrutura organizacional na qual os membros do núcleo operacional possuem alta especialização e autonomia de trabalho, sendo, portanto, a parte mais importante da organização. No caso da organização estudada, embora na unidade visitada tenha a presença de apenas um profissional no núcleo operacional, e outros dois profissionais que também atuam na administração, o grau de especialização que possuem e a autonomia de escolha dos exercícios possibilitam que se identifique na organização os elementos de uma estrutura burocrática profissional.

De forma geral, a empresa apresentou o principal destaque da burocracia profissional relacionado à especialização dos profissionais, à sua autonomia sobre o poder de controle sobre trabalho e a padronização das habilidades como principal mecanismo de coordenação, justificado pela complexidade do trabalho, necessidade de proximidade com os clientes e dificuldade de mensuração dos resultados. Assim, os funcionários são contratados em função de sua formação em fisioterapia e especialização em pilates, realizando durante o atendimento uma categorização o problema de cada cliente e aplicando de forma autônoma, através do conhecimento adquirido, os exercícios mais apropriados a cada cliente particular.

Além disso, percebe-se que o ambiente é estável e complexo, e existe um padrão de atendimento de forma a tornar as atividades alinhadas para os diversos clientes que constituem um mercado diversificado, variando de criança a idosos, através de um sistema técnico não regulamentado por ser adaptado às demandas de cada cliente.

Com relação ao papel do administrador, é possível dizer que se identifica o papel da resolução de conflitos, e também o pouco poder direto sobre o controle do trabalho, uma vez

que não há um mecanismo de coordenação que não seja a confiança na formação do profissional e as eventuais conversas para alertar sobre desvios, sem nenhuma ferramenta formal de avaliação de desempenho nem de mensuração de resultados, visto que tais ferramentas se tornam inapropriadas em um ambiente em que os resultados são associados ao bem estar e melhora física dos clientes e que o trabalho é realizado com autonomia baseada no conhecimento. Também se percebe que o funcionário participa eventualmente de atividades administrativas, porém, havendo o entendimento de uma hierarquia e um respeito pela posição de subordinação, não havendo uma participação nos processos de decisão.

O tamanho da empresa é reduzido, com poucos membros e sem departamentos ou áreas, porém, o tamanho não tem grande impacto na configuração da burocracia profissional, sendo relevante observar a forma como o trabalho é realizado e coordenado. Assim é possível identificar os elementos de uma burocracia profissional na visão de Mintzberg no estúdio de Pilates estudado, considerando a especialização horizontal, autonomia sobre o trabalho, padronização das habilidades, categorização, treinamento e doutrinação, ambiente estável e complexo, proximidade com os clientes, mercado diversificado e sistema técnico não regulamentado. Também pode ser observada a existência de um grande nível de informalidade nas relações entre funcionário e sócio, o que pode ser justificado devido ao tamanho da organização, sendo possível perceber também uma informalidade com os clientes, estabelecendo até mesmo vínculos de amizade. Esse grau de informalidade fez com que a organização se distanciasse da noção de burocracia plena, tal como falada por Weber (1982). Em contrapartida, destaca-se que de acordo com Mintzberg (2006), o termo burocracia se aplica a organização em questão por apresentar uma padronização das habilidades e conhecimentos dos profissionais.

De forma geral, a partir dos relatos dos entrevistados foi possível identificar no estúdio de pilates estudado a existência de diferentes elementos representativos de uma burocracia profissional de acordo com a tipologia de estrutura organizacional proposta por Mintzberg. A limitação deste trabalho está no número de pessoas entrevistadas que poderia contemplar a totalidade dos membros do estúdio gerando uma visão mais completa. Já as proposições para pesquisas futuras poderiam não somente replicar o estudo para outros estúdios de pilates a fim de possibilitar comparações, mas também para outros tipos de organizações, buscando enriquecer os estudos sobre estrutura organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALTAN, L.; KORKMAZ, N; BINGOL, U, GUNAY, B. **Effect of pilates training on people with fibromyalgia syndrome: a pilot study**. Archives of physical medicine and rehabilitation, v. 90, n. 12, pp. 1983-1988, 2009.
- CURI, V. S. **A influência do Método Pilates nas atividades de vida diária de idosas**. 2009. 69f. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- COELHO, M. A escola: Entre a burocracia profissional e a estrutura departamentalizada. **Boletim Sociedade Portuguesa de Educação Física**, [S.l.], n. 30-31, pp. 143-150, jun. 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2007.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8ª ed. Editora Pearson, 2004.
- NUNES JUNIOR, P. C.; TEIXEIRA, A. L. M.; GONÇALVES, C. R.; MONNERAT, E.; PEREIRA, J. S. **Os efeitos do método pilates no alinhamento postural: estudo piloto**. Fisioterapia Ser, v. 3, n. 4, pp. 210-215, 2008.

MADEIRA, Gilberto dos Santos; PEREIRA, Moacir. **Desenhando estruturas organizacionais: das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas.** In: CONVIBRA

MARTINS, R. A. S. **Método Pilates: histórico, benefícios e aplicações, revisão sistemática da literatura.** 2013. 12f. Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo, Editora Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** 16ª ed. São Paulo: Editora Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1981.

MORGAN, G. A mecanização assume o comando: as organizações vistas como máquinas. **Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SURGEON, K. Managing in a professional bureaucracy. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 3, n. 2, 1990.

WEBER, M. Burocracia. **Ensaio de Sociologia.** 5ª edição, Rio de Janeiro, editora LTC, 1982.