

A Nova Organização

J. Roberto Whitaker Penteado

Um número surpreendente de empresas opera, hoje, com a mesma estrutura de 50 anos atrás. - The Economist

Periodicamente, a revista The Economist publica estudos especiais sobre assuntos específicos. Muitos tornam-se referência obrigatória, como acho que será o caso deste último sobre A Nova Organização, na edição de 21.1.2006. Trata-se de uma pesquisa seria e competente sobre o "estado da arte" do management nesse início de 2006. Merece ser lida e ponderada.

São 14 páginas de 10 artigos, que eu não teria a pretensão de resumir em um só - a não ser em largas pinceladas, como estímulo à reflexão.

As duas conclusões mais importantes: (1) o organization man - que tipificou o trabalhador das grandes corporações desde a metade do século passado (criado pelo livro de mesmo nome de William H. Whyte) - está morto e foi substituído pelo "trabalhador do conhecimento" (knowledge worker); (2) o estilo de administração denominado de Teoria X - que nasceu com os trabalhos de Taylor, no início do século 20 - e consistia de comando-e-controle esgotou seu ciclo vital e foi substituído pela Teoria Y, que assume que as pessoas controlarão a si mesmas para atingir os objetivos da empresa, desde que elas se sintam comprometidas com esses objetivos.

Algumas das mais notáveis características da nova organização: ela não é mais constituída de fiéis funcionários, que "fazem carreira" na empresa; a IBM, por exemplo, que foi paradigma desse tipo de organização, hoje tem uma equipe em que 50% lá trabalha há menos de 5 anos, 40% não dão expediente tradicional e 30% são mulheres. Como consequência, esse tipo de lealdade deixou de ser valorizada e o executivo que sai da empresa para trabalhar no concorrente e volta, depois, passou a ser aceito normalmente - como acontece com os craques de futebol. Os novos executivos reúnem-se menos (embora a maioria das decisões importantes ainda sejam tomadas durante reuniões formais, à moda antiga). Não mais do que 5% das suas comunicações passa pelo papel (carta ou memorando tradicionais); 24% são feitas pelo telefone (onde 5% são conference calls) e impressionantes 71% passam pela internet: 8% pelos websites, 18% em redes e 45% são e-mails.

Surpreendentemente - comenta o Economist - grande número de empresas opera, hoje, com a mesma estrutura de 50 anos atrás. Os novos trabalhadores do século 21 estariam funcionando em estruturas do século 20. A revista explica o fenômeno, em parte, pela predominância dos engenheiros, no management dos últimos 100 anos. Os administradores acostumaram-se a dirigir empresas "como quem constrói casinhas, com blocos de brinquedo", montando-se a desmontando-as na medida das necessidades.

Para a nova organização, que consistirá de uma estrutura semelhante ao do DNA, os seus 4 "blocos" básicos - consistindo de direitos de decisão, informação, elementos motivadores e de estrutura - não são homogêneos, e essa forma antiga de administrar não mais será possível.

PENTEADO, J. Roberto Whitaker. A Nova Organização. **JRWP - J. Roberto Whitaker Penteado**, Rio de Janeiro, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.jrwp.com.br/artigos/leartigo.asp?offset=210&ID=315>>. Acesso em: 18 ago. 2009.