

Mudança das Estruturas Organizacionais-Discurso x Prática

EDUARDO RIENZO NAJJAR

Coordenador do Centro de Estudos em Gestão da ESPM
Consultor
Professor da ESPM

Observação da Mudança

Um dos indicadores do tamanho e da intensidade das mudanças que vêm ocorrendo mundialmente e o grande número de novos produtos e serviços que surgem em pequenos intervalos de tempo.

Avanços da informática aplicada ao processo de desenvolvimento de novos produtos (do *design* à produção) diminuem a dependência do trabalho humano repetitivo, aumentam a qualidade e a eficiência da produção, aumentam o tamanho e a flexibilidade do mercado.

Inovações no transportes reduzem distancias entre insumos, processamento e mercados, contribuindo decisivamente para o aumento da competitividade.

Rápidos saltos nos avanços tecnológicos impulsionam novos negócios na area da industria e, principalmente, na area da prestação de serviços. As fronteiras tecnológicas são cada vez mais efêmeras; tecnologias inovadoras chegam ao mercado com velocidade crescente.

A nova ordem mundial reflete-se também no crescimento diário do volume de investimentos financeiros que, maciçamente, cruzam fronteiras internacionais. Investimentos financeiros "estrangeiros" tornaram-se indicadores da confiança na economia das nações.

As operações comerciais internacionais criam, com rapidez crescente, *joint-ventures*, licenciamentos, parcerias, projetos em colaboração, *franchises*.

Empresas fundem-se estruturando seus

negócios em operações configuradas como federações organizacionais, estrategicamente estruturadas, mundialmente ambientadas. Suas fronteiras de atuação tornam-se cada vez mais difusas.

As bases da competição - nacional e mundial - passaram do tradicional nível da organização para o nível das alianças entre redes de organizações.

O *Email*, o fax, as vídeo-conferências e outros instrumentos de tecnologia de comunicação possibilitam a troca instantânea de informações entre pessoas, organizações e países.

Produtos e serviços podem ser adquiridos a partir dos lares das famílias. Serviços bancários podem ser consultados e operados a partir de aparelhos de fax, telefones e computadores pessoais.

A nova ordem mundial esta criando, no mundo do trabalho, fatos como:

- demanda sem precedentes por profissionais com um nível de conhecimento global (generalista), muito maior do que o convencional;
- empresas cruzando fronteiras internacionais em busca de executivos cujos perfis se ajustem as suas necessidades de crescimento e perenidade. Na nova situação isto significa ter equilíbrio econômico/financeiro, qualidade de vida para os funcionários em geral, grande ênfase na inovação de produtos, serviços e processos;
- a relação de trabalho e o vinculo profissional existe enquanto as empresas possuem estoque de projetos a executar;

- as fronteiras dos países, os idiomas, as culturas dos povos não são mais obstáculos ao desenvolvimento das carreiras profissionais;
- a busca contínua de aperfeiçoamento e de exposição ao mercado, por parte dos profissionais em todas as áreas visa garantir que as empresas os considerem seus fornecedores preferenciais de serviços para seus projetos;
- *downsizing*, fazer mais com menos, *empowerment*, são palavras e expressões rotineiras entre os profissionais, em todos os recantos do globo terrestre e
- uma verdadeira obsessão pela qualidade, redução de custos, atendimento e superação das expectativas dos clientes, parcerias com fornecedores, aumento do nível da tecnologia utilizada na produção e na gestão das empresas.

Fechando o foco I - O ambiente nas empresas

Nas empresas este movimento causado pela necessidade de sucessivas mudanças assemelha-se as mares que trazem e levam novas oportunidades de mercado a cada novo ciclo.

A palavra *mudança* é utilizada com diferentes entonações e tons: de trocadilhos a frases lapidares. A partir dela montam-se discursos e hinos de louvor ao comprometimento das pessoas com o resultado das empresas em que atuam.

Consideradas as exceções, que confirmam a regra, os dirigentes gostariam que suas empresas navegassem em águas não sujeitas as leis das mares, das correntezas, das transformações.

Como um movimento de autodefesa, a maior parte deles "simula mentalmente" este *modelo* e leva toda a população de suas empresas a acreditar nele. Alguns aperfeiçoam o processo decretando a implementação do *modelo* através da abolição de tais leis. Uma circular interna, afixada nos murais das fabricas e dos escritórios e o veículo de comunicação, em geral. A esquizofrenia organizacional fica patente quando, conhecendo-se a realidade da empresa, ouve-se a manifestação pública de seus dirigentes sobre as crenças e valores ali aplicados e os resultados das adaptações de seus negócios "aos novos tempos que virão com a entrada do novo século".

Quando os funcionários, através dos órgãos de comunicação, ouvem ou lêem as declarações de seus dirigentes têm uma reação parecida com a da conhecida passagem do "o rei esta nu". Consequência: cai o nível de motivação dos funcionários, o mesmo acontece ao comprometimento com missão da empresa e com a produtividade em sentido amplo.

Fechando o foco II - As modificações das estruturas nas empresas

Mundialmente muito se fala sobre a necessidade da mudança das estruturas das empresas. Analisemos o cerne de alguns casos conhecidos em nosso país.

Pregam as escrituras dos gurus da modernidade que estruturas organizacionais, nestes meados, do ano de 1996, devem ser horizontais, flexíveis, magras, sem gorduras, ágeis, competentes, administradas por processo. Estas qualificações podem ser utilizadas separadamente ou com combinações múltiplas do tipo 2 a 2, 3 a 3 e outras combinações.

Historicamente, e até os dias atuais, o processo para a implementação da mudança obedece aos padrões de *comando e controle*¹, isto é, os dirigentes responsáveis pela operação a luz do número verificado na última linha da demonstração de resultados, pressionados *saudavelmente* pelo acionista principal, convocam seus homens de confiança e lançam o desafio para encontrar a melhor forma para condução do processo. Depois de ouvir pacientemente as ideias do time, apresentam seu *verdictum* baseado nas últimas palestras que ouviram e na confiança que depositam em seus consultores de plantão.

A nova estrutura é uma realidade !

Nos dias subsequentes, a área que administra os trâmites burocráticos triplica sua carga de trabalho para dar vazão aos processos de demissão. Alguns dos sobreviventes a nova estrutura "baixam a enfermagem" por um par de dias. A rádio peão, depois de bater sucessivos recordes de audiência, sai do ar por falta de repórteres que tragam informações fidedignas e também pela falta de ouvintes, na maior parte estressados, recusando-se a ouvir mais sobre o assunto. Um novo executivo não pode vir a ser

admitido, o novo time é montado, *sem os vícios anteriores*. Caso não caia em desgraça (isto ocorre em 20% dos eventos) a empresa caminhará por mais alguns períodos, embalada pelos novos ventos que sopram no quadrante da alta administração).

Fechando o foco III Uma discussão de caminhos

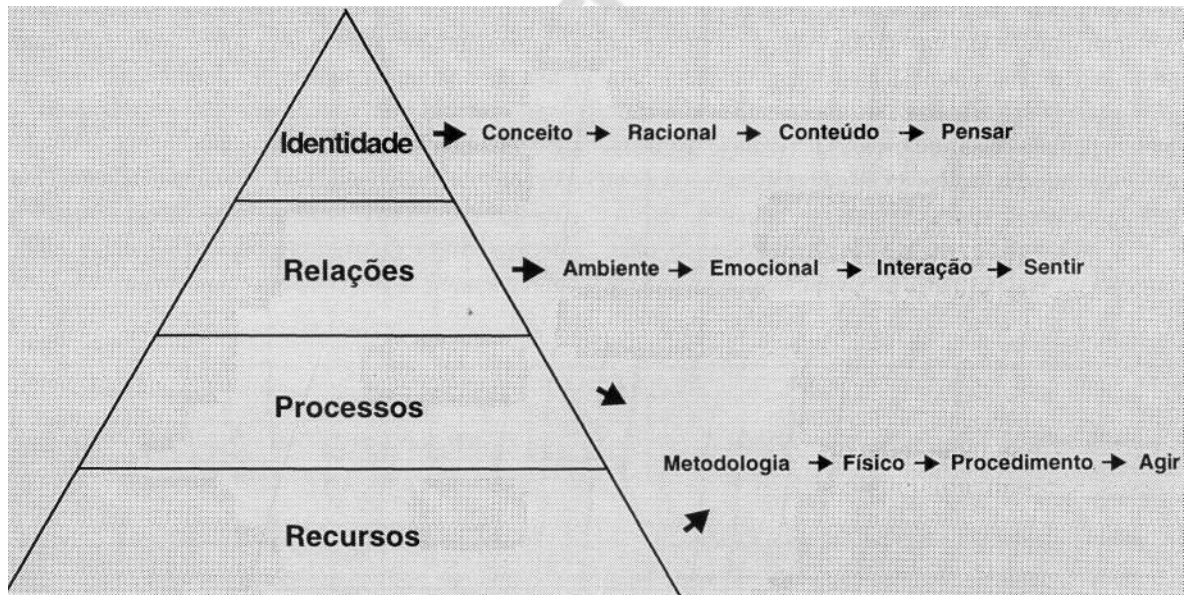
Para que as empresas consigam absorver os impactos das inevitáveis transformações, alguns aspectos do mundo das iniciativas organizacionais precisam ser conscientizados com a mesma força e simplicidade que tem, por exemplo, as leis da física quando aplicadas ao cotidiano das pessoas.

Muitas opiniões e posturas diferenciadas, a respeito do assunto *mudança* no mundo empresarial, são transmitidas diariamente através dos veículos de comunicação impressa e eletrônica. E isto é muito positivo! Manter a antena parabólica

ligada todo o tempo, captando os mais diversos tipos de opiniões e tendências sobre assuntos diversos é um dos ingredientes das receitas para o sucesso pessoal, atualmente. Mais importante e conseguir filtrar e desenvolver um *approach* adequado a solução de cada situação na Empresa. O *approach* será tanto mais eficiente quanto mais estiver ligado à essência do assunto em questão, livre de modismos e receitas pasteurizadas.

Seguindo o raciocínio, os itens são parte de uma visão sobre aspectos a serem considerados nos processos de transformação das empresas.

1. As empresas não podem pensar em fazer alterações em sua estrutura com *visão parcial*. A ideia é conseguir perceber a realidade como faz uma máquina fotográfica que capta todos os elementos da situação. Assim deve fazer a empresa, considerando o conjunto de variáveis que atuam simultaneamente:



Identidade - missão, visão, estratégia, estrutura, valores (ex: empresa orgânica, visão sistêmica, learning, participação na gestão).

Relações - internas (entre pessoas, áreas), externas (clientes, fornecedores, mercados emergentes, governo, bancos), criatividade, negociação.

Processos - metodologias para melhoria de processos.

2. O aprofundamento de nossas crenças a partir da observação de casos de reconhecido sucesso no mundo empresarial fortalece a certeza da decisão a ser tomada.

3. O desenvolvimento das empresas (e de suas transformações) deve ser planejado a partir de uma *visão sistêmica*. Como estratégia de sensibilização e de implementação, nas palavras de Andre Alckmin² "é preciso desdepartamentalizar as cabeças das pessoas nas empresas".

4. Para conquistar e manter o comprometimento das pessoas e preciso que os dirigentes e os responsáveis pela condução das mudanças mantenham alinhados seu discurso e suas ações (o que dizem e o que fazem).

5. É importante considerar que a solução dos problemas técnicos mais complexos tem como parte integrante componentes da variável *ambiente* (a identidade e cultura da empresa, qualidade das relações internas e externas, qualidade do projeto de comunicação interna).

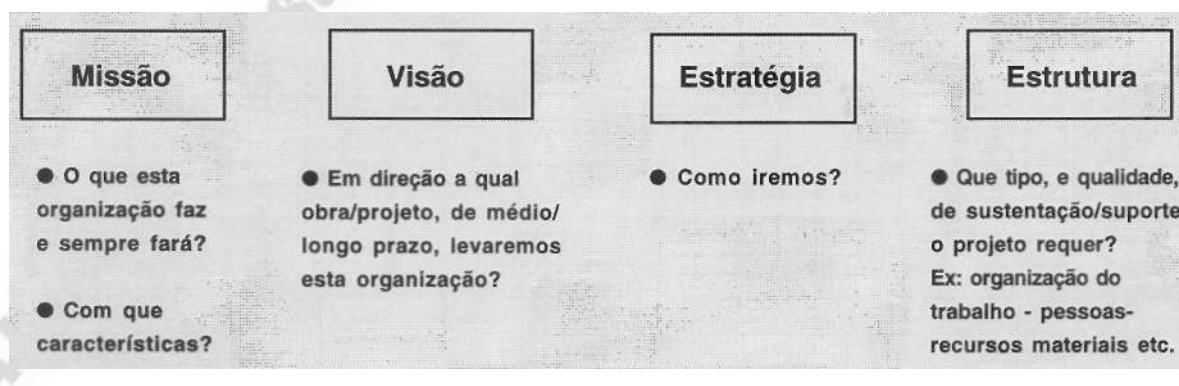
6. Colocar em prática ações que contemplem o já desgastado (pela má aplicação) conceito de *cliente, interna e externo* e ponto de partida do planejamento das mudanças. Esta verdadeira *instituição* é, sempre, um forte aliado na construção das mudanças. Um exame rigoroso de suas necessidades e expectativas auxiliam pesadamente o sucesso destes processos.

7. O delineamento de um processo para alterações nas estruturas organizacionais deve

mirar um horizonte de médio/longo prazo. Tratando-se de um processo, é necessário que obedeça a fases em seu planejamento e em sua execução. É necessário que esteja sempre disponível para correções de rumo. Não é possível, por exemplo, comandar o início do processo a partir de um resultado negativo do negócio em um determinado período do ano fiscal.

8. É preciso que as empresas reconheçam como fundamental a contínua atividade de desenvolvimento do perfil, da competência das pessoas, de sua qualificação e requalificação profissional. Como em muitas atividades, o tempo de preparação das pessoas para exercê-las deve ser proporcionalmente compatível com o tempo da atividade em si. Uma imagem pode ser a da companhia de teatro que realiza várias apresentações diárias, durante anos, tendo realizado um só ensaio geral, sem oportunidade de novos ensaios individuais e gerais para aperfeiçoamento das falas, das marcações, das entradas e saídas em cena, para a reorganização e melhoria dos cenários etc.

9. O papel da liderança deve ser discutido e definido claramente. Líder é aquele que representa as expectativas da equipe. A liderança moderna deve ser exercida de acordo com as necessidades e a complexidade da atividade que está sendo desenvolvida. Significa ser não linear, não engessada e não centralizada em um único integrante do time todo o tempo. O paradigma atualizado diz que o líder deve estar a serviço da equipe, sempre.



Obs.: A prática demonstra que **estruturas são** modificadas sem um estudo das **estratégias**. As estratégias são definidas sem uma visão exata do projeto da empresa para as próximas duas décadas, pelo menos. As visões são traçadas com um horizonte máximo de 6 meses e não levam em conta a **missão** da empresa, a cultura, seu histórico, a figura do pioneiro, os patamares de crescimento.

10. É importante reconhecer que estruturas, nas empresas, condicionam comportamentos das pessoas. Devem ser definidas a partir da estratégia do negócio. Estruturas são componentes muito poderosos. E preciso maneja-las com extremo cuidado e competência. A figura apresenta um processo para definição de novas estruturas baseado em conceitos essenciais, introduzidos por perguntas simples.

Finalizando

O mundo do trabalho - empresas, pessoas e governos vem se debatendo na busca da saída que aponte na direção de melhores dias - já se deu conta que a questão básica esta na melhoria constante do gerenciamento dos negócios, em sentido amplo.

A fase atual, como comentamos no início deste texto, e de plena transição o que, por um

lado, impede momentaneamente a clarificação das estratégias mas traz a oportunidade de um diagnóstico que auxilie a definir o que fazer quando atingir a luz que se vislumbra no final do túnel.

Com razão, todos estão atônitos: grandes, pequenos e médios empresários, executivos nacionais e expatriados, operários, técnicos, professores, estudantes, homens e mulheres, frente a nova ordem mundial.

Importa neste momento, para pessoas, governos e empresas, buscar o contato com o *essencial*, que esta no histórico das relações políticas nacionais e internacionais, no histórico das empresas, na biografia de seus dirigentes, no cerne das habilidades de cada pessoa.

E, a partir disto, construir a forma de relação que garanta o sucesso do conjunto -novamente, a visão sistêmica - evitando modismos e ações "marketeadas" ³.

Bibliografia

- Journal of Management Development* - SRINIVAS, Kalburgi M. - *Globalization of Business and the Third World* - Vol. 14 - No. 3, 1 1996, pp. 26-49
- Harvard B. Review* - JOHNSTON, W. B. - *Global Work Force 2000; the New World Labor Market* - Vol. 69 No. 2, 1991, pp. 115-127
- Chain Store Age Executive* - OILMAN, A.L. - *Innocents Abroad - Prepare for Globalization* - Vol. 69 - No. 9, 1993, p. 98
- Fortune* - WORTHY, F.S. - *You can't grow if you can't Manage* - 3 June, 1991, pp 83-88
- HOFSTEDE, G. - *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage, London, 1980
- ADLER, N.J. - *International Dimensions of Organization Behaviour*, Kent, Boston, MA, 1986
- The Economist* - *Diary of an anarchist* • Anônimo - 26, June 1993
- Chief Executive* - *Pilots for the new World* - Anônimo - January/February 1993, pp. 16-18

Notas

¹ Padrão que pode ser definido com a celebre frase "manda quem pode, obedece quem tern juízo". Ressalvem-se sempre as exceções, que trazem alento ao movimento de melhoria do quadro empresarial nacional.

² Um mestre engenheiro que entendeu logo cedo a importância do aspecto social na condução de processos de aperfeiçoamento da organização do trabalho. Pensou, sentiu e muito contribuiu para fazer acontecer a melhoria dos processos da Rhodia no Brasil. 'O mundo empresarial, neste momento, ainda sente-se órfão com a retratação publica de Hammer sobre a reengenharia, em sua mais recente publicação.