

Estrutura, Dimensão e Modelos Organizacionais — Imperativos Atuais.

Marco Antônio Vieira Gomes

Responda rapidamente: a) Quais são os imperativos mercadológicos que as empresas devem satisfazer para sobreviver? b) O que é a forma orgânica de organização? Quais são as vantagens? c) Como uma empresa pode ser ao mesmo tempo grande e pequena?

Se você respondeu: a) proatividade, ou seja, agilidade, rapidez e capacidade de adaptação às mudanças; b) organização altamente flexível, com ampliação da responsabilidade, da participação e do gerenciamento das informações; c) implantando uma filosofia de "ser pequeno e grande", aproveitando e capitalizando as características das duas, as respostas estão corretas.

Recentemente, em um encontro empresarial, tivemos a oportunidade de receber algumas informações sobre as ações de desenvolvimento organizacional em curso abrangendo todo o Grupo Fiat no mundo e pudemos constatar que o foco e a concentração na atividade finalística é, além de uma estratégia organizacional e mercadológica, um imperativo vital para sua sobrevivência. A mudança de montadora para gerenciadora de sistemas já é uma realidade nessa grande multinacional.

Atualmente, mais do que nunca, para sobreviver no mercado, as empresas estão valorizando a

capacidade de agir e adaptar-se e, principalmente, agir e adaptar-se depressa. É preciso agir de acordo com as necessidades dos clientes, corrigir erros do passado e preparar-se para um futuro cada vez mais incerto. Parece que há aí um grande paradoxo, pois, com tanta informação disponível, como pode o futuro ficar mais incerto?

A explicação vem da elevada concorrência e acirrada competitividade do atual mundo globalizado e, para tanto, é preciso operar de forma orgânica, administrar o seu tamanho de forma eficaz, processar e transformar um volume enorme de informações, criar uma cultura apropriada e buscar novas formas e modelos de organização. A ordem é adaptar-se o mais rápido possível. A estrutura, as formas e os modelos organizacionais existem para coordenar pessoas, decisões e ações. Mas, no ambiente empresarial atual, que se transforma rapidamente, a proatividade – rapidez, agilidade e capacidade de adaptação às exigências de mudanças – é mais vital do que nunca para a sobrevivência de uma empresa e de seus profissionais.

O modelo de organização orgânica está em radical contraste com a organização mecanicista, pois valoriza a flexibilidade; a responsabilidade é mais ampla e se altera de acordo com a necessidade; a comunicação é realizada através do aconselhamento e informação e não por ordens e instruções; as decisões são participativas, a competência é altamente valorizada, o espírito de equipe entre todos os colaboradores é fundamental e o comprometimento com a organização e seus resultados é um imperativo imprescindível.

A dimensão da empresa

Uma das questões mais importantes no estudo da estrutura organizacional é a dimensão da empresa. Nas grandes empresas, a complexidade e a especialização são muito maiores, tornando o controle e o acompanhamento de resultados mais difíceis. Tradicionalmente, a administração tem acrescentado mais níveis para limitar a amplitude de controle, o que acaba por verticalizar, ainda mais, a estrutura organizacional.

Dessa forma, as grandes organizações acabam por se tornar mais burocráticas e lentas em seus processos e operações. Verdadeiros paquidermes.

As empresas devem crescer para obter sucesso a longo prazo. O tamanho cria economia de escala, ou seja, custos mais baixos por unidade de produção.

O tamanho também cria economia de escopo, isto é, os materiais e processos empregados em um produto podem ser utilizados na fabricação de outros produtos a ele relacionados (diversificação).

O tamanho também gera prestígio, estabilidade e maior lucratividade, oferecendo diversas vantagens, como: economias de escala, redução de custos operacionais, maior poder de compra e acesso mais fácil ao capital. Com tais vantagens, as grandes empresas podem ser melhores na competição com os concorrentes nacionais e internacionais nos grandes mercados globais.

Reestruturação de empresas

Algumas situações que ocorrem com grande frequência no mundo empresarial globalizado são:

Fusões

duas empresas formam uma única corporação.

Aquisições

uma empresa compra uma outra, parcial ou totalmente.

Takeover

proposta direta aos acionistas da empresa-alvo, cuja administração se opõe à compra.

Buyouts alavancados

grupo da própria empresa compra a maioria das ações. Tais situações caracterizam ações diretas que buscam a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento organizacional neste mundo altamente interligado e globalizado.

O pequeno por dentro do grande

Entretanto, uma organização grande pode ter dificuldades em administrar as relações entre as suas próprias unidades e com os clientes. A burocracia pode ficar excessiva, o sucesso demasiado pode trazer a complacência e a inércia resultante dificulta a mudança. Dessa forma, um novo termo foi introduzido no mundo empresarial: *deseconomias de escala*, ou seja, os custos de ser grande demais. O lema atual é: "O pequeno é bom".

As empresas menores podem mover-se rapidamente, fornecer mercadorias e serviços com mais qualidade para nichos de mercados específicos e inspirar um

maior envolvimento dos colaboradores. Para se ter uma idéia da estratégia e amplitude do trabalho desenvolvido na Fiat, existem atualmente 51 empresas, sendo 13 pertencentes ao Grupo Fiat, prestando serviços para a própria "Gerenciadora de Sistemas" na unidade de Betim/MG.

A estratégia adotada pelo Grupo Fiat e por outras grandes organizações no mundo reflete com muita nitidez tais políticas e imperativos empresariais.

O pequeno é bom pela rapidez e agilidade. Mas, em compras e vendas, ser grande oferece

poder de mercado. O desafio é ter as duas características: ser pequeno e grande, capitalizando as vantagens das duas condições.

Alto poder de adaptação, desenvolvimento do espírito empreendedor em toda a organização,

gerenciar tecnologias cruciais, coordenar o processo de terceirização, alavancar o poder, administrar relações com o governo e com os diversos públicos da comunidade passam a ser as principais atribuições da alta administração da grande corporação.

Descentralizar o poder, através da criação de unidades de negócios, permitindo ações rápidas, elevada flexibilidade, trabalho de equipe e poder de adaptação passa a ser o desafio das grandes e médias empresas.

Administrando a informação

Os ambientes atuais são dinâmicos e incertos.

***o desafio é ter
as duas características:
ser pequeno e grande,
capitalizando as
vantagens das duas
condições.***

Situações aparentemente fáceis podem tornar-se rapidamente complexas. Dessa forma, como a alta administração pode melhorar seus processos de tomada de decisão para garantir o sucesso empresarial? Inicialmente reduzindo a necessidade de comunicação, através da ampliação de prazos e aumentos de orçamentos (maior margem), bem como criando tarefas e processos autônomos, passando de uma organização funcional para uma organização de produtos ou projetos e proporcionando a cada unidade os recursos necessários para o desempenho de sua tarefa.

A empresa deverá investir em sistemas de informações gerenciais, incrementar e criar relações horizontais, aumentando a integração e promovendo a coordenação entre diferentes unidades.

Os processos horizontais podem ser: contato direto, papéis de ligação, forças-tarefas, equipes interdepartamentais, administradores de produto, de programa ou de projeto e organizações matriciais (relações duais). Assim, a desverticalização ou horizontalização da estrutura é outro imperativo fundamental para se buscar uma comunicação empresarial eficaz, associada a um sistema de informações gerenciais ágil, dinâmico e preciso.

Cultura organizacional

Para se tornarem competitivas (melhorar a qualidade, orientação e foco no cliente), as empresas precisam de mudanças culturais profundas.

A cultura organizacional refere-se ao padrão compartilhado de crenças, suposições e

expectativas dos colaboradores da organização, bem como suas normas, papéis e valores.

A cultura é um fator muito importante, que influencia a forma como as pessoas agem e interagem dentro de uma determinada organização. A cultura de uma empresa fornece um quadro que organiza e orienta o comportamento das pessoas no trabalho.

As culturas podem ser fracas ou fortes. Cultura forte é aquela que se caracteriza pelo fato de todos entenderem e acreditarem nas metas e prioridades da empresa.

O diagnóstico de uma cultura envolve declarações de missão e metas oficiais; práticas empresariais (decisões estratégicas, tratamento dado aos colaboradores/empregados e clientes); símbolos, ritos, cerimônias, etc.

Impactos da reestruturação

Os principais impactos empresariais observados são: downsizing (eliminação planejada de órgãos e cargos) e rightsizing (redução do tamanho da empresa / busca do tamanho mais adequado).

Novas formas organizacionais e competências essenciais

O conhecimento, a habilidade (perícia) e a experiência (know-how) passam a ser competências essenciais e elementos vitais das organizações. A gestão dos talentos humanos é fator decisivo e

vantagem competitiva.

Valorizar o cliente, tornando os produtos/serviços da empresa diferentes dos concorrentes (e melhores que os deles) e, ainda, criando novos produtos e serviços, esse é o grande imperativo organizacional para vencer a concorrência e obter melhores resultados.

Vejamos algumas novas formas organizacionais que diversas empresas estão experimentando, em busca da eficácia empresarial:

Organização em rede

Conjunto de empresas independentes, desempenhando uma única função, mas mantendo inter-relações. São arranjos flexíveis e muitas vezes temporários. Rede dinâmica, empresa modular ou virtual.

Alianças estratégicas

Relações formais criadas com o propósito de buscar conjuntamente objetivos mútuos.

Organizações de aprendizagem (learning organizations)

Habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como modificar o seu comportamento para refletir novos conhecimentos.

Organização de alto envolvimento

Administração participativa

A administração participativa está criando, cada vez mais, vantagem competitiva.

Organização baseada em equipes interfuncionais

As equipes são constituídas com base em diferentes unidades funcionais, partilhando responsabilidades e possuindo autoridade na tomada de decisão.

Organização empreendedora (empreendedocracia)

Todos os colaboradores devem pensar e agir como empreendedores. É o poder do empreendedor, usado interna e externamente.

Os novos modelos, formas e estruturas organizacionais significam um reposicionamento e uma resposta das organizações que desejam sobreviver, desenvolver e prosperar num cenário altamente complexo, instável, com negócios globalizados e de elevadíssima competição. Com certeza, os imperativos aqui mencionados determinarão o sucesso ou o fracasso empresarial.

Referências bibliográficas

1. BATEMAN, Thomas S. SNEL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
2. CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 1994.
3. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
4. SIMCSIK, Tibor. **Organização, métodos, informações e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992, 2v.

Marco Antônio Vieira Gomes é mestre em Administração, consultor empresarial e professor da FACE- FUMEC.

E-mail: summus@stinet.com.br