

Estudo do Caso C1234

Apêndice A

David A. Nadler e Michael L. Tushman em seu artigo “A organização do futuro” afirmam que:

- Arquitetura ou desenho organizacional é o termo que descreve as maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos. Esse conceito surgiu depois da Segunda Guerra Mundial. Substituiu a idéia de organização como máquina e dentre as idéias importantes que surgiram a partir disso destacam-se diferenciação e integração;
- Há quatro lições principais sobre o desenho organizacional que continuarão a ser relevantes na primeira década do século XXI: primeira lição: o ambiente impulsiona a estratégia da empresa; segunda lição: a estratégia impulsiona a arquitetura organizacional; terceira lição: o relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco; quarta lição: os dilemas básicos do desenho organizacional permanecem inalterados e trazem à tona diversas perguntas: Como projetar e administrar tanto a diferenciação quanto a integração? Como agrupar pessoas, processos e unidades operacionais a fim de atender seus ambientes competitivos específicos e seus requisitos estratégicos, mantendo, ao mesmo tempo, sua ligação com a organização que os abarca? Como incentivar tanto a divergência quanto a coesão?
- O ambiente mudou e, com ele, há seis novos imperativos estratégicos e oito desafios correspondentes em termos de desenho organizacional: imperativo 1: aumentar a velocidade do relógio estratégico; o desafio 1 é óbvio: aumentar essa velocidade; imperativo 2: foco na carteira de negócios, com vários modelos; desafio 2: projetar a divergência estrutural; imperativo 3: ciclos de vida estratégicos abreviados; desafio 3: promover a modularidade organizacional, ou seja, ter vários desenhos organizacionais prontos, de prateleira, que possam ser adotados assim que necessário; imperativo 4: criar flexibilidade para atender o mercado; desafio 4: estruturar canais de distribuição híbridos; imperativo 5: aprimorar a inovação competitiva; desafio 5: projetar uma nova métrica para pesquisa e desenvolvimento; imperativo 6: administrar o canibalismo intra-empresarial; desafio 6: criar métodos de gerenciamento de conflitos; desafio 7 (que se aplica a todos os imperativos estratégicos): promover a coerência organizacional; desafio 8 (que também se aplica a tudo): montar a equipe de executivos certa

Miles H. Overholt em seu artigo “Flexibilidade e Vantagem Competitiva” afirma que:

- As empresas bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua; elas serão organizações flexíveis, que estarão sempre desenvolvendo novas estratégias e se adequando às novas realidades do mercado. Usarão seu desenho organizacional como vantagem competitiva; para criar flexibilidade, é preciso ter uma estratégia de mudança e um processo de mudança;
- A estratégia de mudança inclui três passos: passo 1: determinar e selecionar o desenho organizacional que se encaixa melhor na estratégia da empresa (adequação); passo 2: avaliar se os funcionários da organização conseguem trabalhar bem no desenho escolhido; passo 3: desenvolver um plano de ação (estratégia) para reequilibrar (criando uma nova congruência) a organização na nova configuração.
- O processo ou metodologia de mudança é contínuo, ajustando-se às mudanças do ambiente e adequando-se ao ciclo de vida da empresa. Os executivos desenham e redesenham sua organização com a frequência necessária;
- Historicamente os desenhos organizacionais aparecem em várias formas, de centralizados a descentralizados, de funcionais a matriciais, de retangulares a circulares, da pirâmide convencional à invertida; ou seja, já existe um conjunto de arquétipos (modelos típicos) de desenhos organizacionais que ajudam os executivos a discutir a arquitetura de sua empresa e a usá-la como vantagem competitiva (Isso corresponde, de certo modo, ao desafio 3 proposto por David Nadler e Michael Tushman)

O Caso do Conglomerado C1234 – Apêndice A

- Três arquétipos servem como referência: "desenho muito centralizado", "entre centralizado e autônomo", "muito autônomo". As organizações flexíveis devem ser as capazes de mudar de um arquétipo para outro ou misturar vários, porque os mercados mudam, porque seus produtos ficam obsoletos, porque seus concorrentes lançam produtos inovadores ou porque uma nova tecnologia possibilita redução de custos.

Elena Sefertzi em seu artigo “Flexibilidade Flexibilidade – Os novos desenhos” escreve:

- q No ambiente industrial, os formatos de organização fordista e taylorista já estão sendo substituídos pela arquitetura flexível. Desde a crise de 70, as grandes empresas industriais de produção em massa que adotam um tipo de organização taylorista vêm enfrentando uma série de problemas: (1) as flutuações da demanda, a força da concorrência e a mudança constante; (2) dificuldade de organização do processo de produção; (3) menor margem de lucro, resultado da menor produtividade.
- q A literatura sobre o setor industrial mostra que muitas empresas decidiram enfrentar esses problemas reestruturando-se com vistas a uma flexibilidade maior combinada às novas tecnologias, mas isso não levou a um modelo uniforme de produção flexível. Dependendo do esquema de produção (por processo ou por linha de montagem, por exemplo) e da estrutura sócio econômica geral em que funcionam (penetração no mercado), as grandes empresas adotam formas distintas de organização flexível e até mistas de flexibilidade e rigidez.
- q Dois dos parâmetros que determinam os diferentes tipos de flexibilidade são o grau em que a produção é terceirizada e a vantagem das economias de escopo ou de escala sobre a organização interna e sobre o uso do capital. A combinação desses parâmetros pode resultar em pelo menos três tipos de estratégia: (1) grande empresa com integração vertical, (2) grande empresa com produção em massa flexível, (3) grande empresa com flexibilidade tecnológica.

Elena Sefertzi em seu artigo “Os diversos níveis” escreve:

- q ...a produção flexível por meio do estabelecimento de redes não é uma estratégia empregada universalmente. Ela se aplica a empresas que funcionam com base em universos econômicos que lhes são externos. As redes são, assim, uma característica da produção em massa flexível e verticalmente desintegrada das empresas de nichos de mercado, de alta tecnologia e de algumas subcontratadas.
- q As redes em si variam muito na forma de organização e funcionamento, que depende dos tipos de empresas participantes.
- q Nas empresas centrais, a rede surge em resultado da fragmentação da produção ligada às economias de escopo externas ou da descentralização parcial da produção em relação às economias de escala externas. No tocante às economias de escopo externas, a perceptível divisão do trabalho está ligada ao fato de que, quanto maior a diversificação de uma empresa e mais ampla sua faixa de produtos e serviços, maior o ganho decorrente da divisão de sua estrutura produtiva e administrativa. Quanto às economias de escala externas, o objetivo da empresa ao terceirizar parcialmente sua produção é ganhar flexibilidade com um sistema de escopo externo (o fornecimento de produtos diversificados) e, ao mesmo tempo, manter a vantagem das economias de escala internas.
- q Com relação às pequenas empresas, a organização estratégica em redes permite às empresas de nichos de mercado e de alta tecnologia predominar em mercados fragmentados. No caso das subcontratadas, seus laços de dependência com as empresas de grande porte ampliam sua faixa de atividade. Aqui também, no entanto, as redes variam significativamente. No caso das empresas de nichos de mercado, a rede é formada por empresas de pequeno e médio porte especialmente centralizadas que, ao terceirizar sua produção, tornam-se especializadas em diferentes estágios da produção e desenvolvem uma cooperação com outras empresas sem hierarquias formais e sem relações de poder.
- q Por meio da rede, as empresas tornam-se mais flexíveis e eficientes, porque a coisa toda funciona como uma única unidade de produção. A organização em rede, no caso das empresas de alta tecnologia, é diferente porque não se concentra em complexos locais, já que as redes são internacionais. As que incluem as empresas subcontratadas surgem principalmente em resultado da terceirização da produção

das empresas de grande porte. Elas não envolvem relações de cooperação entre as subcontratadas, mas sim relações hierárquicas com a empresa subcontratante.

HSM Management. Número 18. Jan-Fev 2000

Conceitos Importantes

Organização sem fronteiras

Embora a organização do futuro talvez não pareça muito diferente da organização de hoje, ela certamente agirá de forma diferente, de um modo que denominamos 'sem fronteiras'. Mais especificamente, os padrões de comportamento hoje reprimidos e bloqueados pelos limites há muito existentes entre níveis e funções organizacionais, entre fornecedores e clientes e entre localizações geográficas, serão substituídos por movimentos livres através desses limites. As organizações não mais estabelecerão limites para, separar pessoas, tarefas, processos e lugares; em vez disso, o foco dessas organizações se concentrará em como atravessar essas fronteiras: transferir rapidamente idéias, informações, decisões, recursos, recompensas e providências para onde são mais necessários. Essa efervescência criará e recriará a organização do futuro.

Isso não significa que tal organização não terá fronteiras. Pelo contrário, elas são necessárias para separar pessoas, processos e produção; para manter o foco e a distinção; para dar forma à organização. Sem essas fronteiras, as organizações estariam *desorganizadas*. As pessoas não saberiam o que fazer. Não haveria diferenciação entre tarefas, coordenação de recursos e habilidades, ou um senso claro de direção. No entanto, em vez dos limites relativamente rígidos existentes na maior parte das atuais organizações, a organização do futuro terá fronteiras permeáveis, como as membranas flexíveis e móveis presentes em um organismo vivo e em evolução.

Fronteiras rígidas evoluem em boa parte das organizações como um meio de assegurar a estabilidade e a ordem organizacional. Para favorecer essa estabilidade, um grande número de ferramentas e estruturas foi desenvolvido e finalmente modelou a natureza do comportamento nas organizações modernas. Incluem-se as declarações da missão, descrições de cargos, esquemas de gradação funcional (pontos), procedimentos para tratar conflitos, análises da extensão de controle, limites de aprovação, critérios de projeto organizacional, planos de carreira, critérios de acesso à informação, sistemas de avaliação de desempenho etc. Na essência, as organizações fortaleceram a estabilidade através de uma série de controles intrincados e inter-relacionados, geralmente administrados por uma gerência sênior e por vários grupos assistentes (pessoal, finanças, jurídico, qualidade e outros). Sempre que o desempenho ou o comportamento começavam a se desviar dos padrões normais, esses controles eram utilizados para conter a onda e devolver a organização à estabilidade.

Em um mundo relativamente estável, esse sistema organizacional mostrou-se eficaz e, de fato, levou a décadas de prosperidade e progresso social sem precedentes. No mundo de hoje, entretanto, as oscilações não são mais controláveis — e nem desejamos que sejam. Ao contrário, a organização precisa ficar solta e livre para atravessar a maré da mudança e se lançar em novas direções. Precisa ser ágil e flexível, capaz de mudar de direção rapidamente e de inovar continuamente. Para tanto, quatro tipos de fronteiras precisam se tornar mais permeáveis e flexíveis:

1. *Vertical* – as fronteiras entre os níveis e as posições das pessoas. Quando os limites verticais se tornam mais permeáveis, a posição é menos relevante do que a competência. Normalmente isso leva a um processo decisório melhor, mais rápido e próximo da ação, e a um

acesso maior às idéias em qualquer parte na organização. Para ilustrar, quando a SmithKline Beecham quis melhorar seus processos para administrar dados clínicos experimentais, cada um nas organizações afetadas (em todos os níveis), discutiu durante dois meses alguns métodos alternativos. Por meio de conferências, força-tarefa e fóruns eletrônicos, uma série de novas idéias foi gerada, promovendo por fim uma expressiva redução do tempo de ciclo no processo de desenvolvimento dos remédios.

2. *Horizontal - as fronteiras entre funções e disciplinas.* Aumentando a permeabilidade das fronteiras horizontais, as disputas de influência e território são substituídas por um foco na descoberta das necessidades dos clientes. Na atividade de varejo da Fidelity Investments, por exemplo, uma cooperação entre as áreas de operações, marketing, sistemas de informação e telefônico, e a filial ajudou a empresa a se reposicionar de acordo com as mais segmentadas necessidades dos clientes como a educação e os planos de aposentadoria. A cooperação também dinamizou os procedimentos e serviços para clientes, conduzindo a declarações integradas, procedimentos de aplicação simplificados, e a um atendimento telefônico mais eficaz. Tudo isso sem mudar a estrutura organizacional básica.

3. *Externa – as fronteiras entre a empresa e seus fornecedores, clientes e órgãos normativos.* As organizações tradicionalmente estabelecem relações comerciais do tipo 'nós-eles' com grupos externos através da negociação, da disputa, empregando táticas de pressão, retendo informações e colocando clientes ou fornecedores uns contra os outros. Quando essa mentalidade de cadeia alimentar é substituída pelo foco em uma 'cadeia de valor', importantes inovações podem ser introduzidas em todo o produto ou na prestação de serviço. Por exemplo, a GE Lighting formou parcerias com cadeias de varejo. Nesses acordos, as empresas operam quase como uma só organização: as compras nos pontos de venda são acompanhadas pela GE, as vendas entregam as encomendas diretamente nas lojas e todas as transações financeiras são feitas eletronicamente. As economias são compartilhadas pelas empresas e repassadas para os clientes — uma situação 'ganhar-ganhar' para todos.

4. *Geográfica – as fronteiras entre regiões, culturas e mercados.* Não raro com origem no orgulho nacional, nas diferenças culturais, nas peculiaridades de mercado ou na logística mundial, essas fronteiras podem isolar idéias inovadoras e levar matriz e campo à competição. Quando as fronteiras geográficas se tornam mais permeáveis, as empresas podem mais rapidamente alavancar sucessos globais. Por exemplo, a Price Waterhouse utiliza agora um sistema de *groupware* para gerar propostas comerciais a serem aprimoradas com a colaboração de seus 26 escritórios ao redor do mundo.

Organização reestruturável

As organizações foram criadas para materializar as estratégias empresariais. Estratégias diferentes conduziram a organizações também diferentes. A necessidade de uma organização 'reestruturável' surge a partir do declínio da sustentabilidade das vantagens competitivas. Quando tais vantagens não perduram, também não subsistem as organizações que as executam. No passado, para sustentar essa vantagem, a alta administração criava uma fórmula empresarial vitoriosa e levantava barreiras a novas entradas no mercado para sustentar essa vantagem. A seguir, montava uma estrutura organizacional em torno de funções, produtos e serviços, mercados ou região geográfica planejada para cumprir a fórmula de sucesso. Completando a integridade da organização, processos de planejamento e orçamento, sistemas de informações, processos de desenvolvimento de novos produtos, sistemas de remuneração, critérios de seleção e promoção, planos de carreira, avaliação de desempenho e séries de treinamento e desenvolvimento, estariam todos planejados e alinhados entre si e com a estratégia e a estrutura organizacionais. Essa organização alinhada deveria executar a estratégia com o mínimo atrito possível.

Atualmente, em muitos setores de mercado, esse modelo de projeto organizacional é falho. O motivo é que as fórmulas de sucesso não duram muito tempo. As vantagens que constituem a base do projeto organizacional são rapidamente copiadas ou até melhoradas por concorrentes ágeis. Desse modo, para ter um foco e alinhar-se, a organização precisa se tornar vulnerável. Alguns entendidos concluíram que o alinhamento deixou de ser um critério necessário ao projeto organizacional. Embora eu concorde que o alinhamento baseado em uma estratégia focalizada possa vir a impedir a mudança para nova estratégia, o erro reside no foco constante sobre uma vantagem não sustentável, não no excesso de alinhamento. Por outro lado, a ausência de alinhamento da estratégia, da estrutura e dos processos fará com que as atividades conflitem, as unidades trabalhem com múltiplos propósitos e a organização perca a energia por causa dos muitos atritos. Em vez disso, precisamos de um novo projeto organizacional alinhado, no qual estruturas e processos organizacionais sejam facilmente reestruturados e realinhados segundo uma estratégia sujeita a constantes mudanças.

O desafio consiste em planejar organizações que possam implementar estratégias quando não se vislumbrarem quaisquer vantagens competitivas sustentáveis. Quando as vantagens do produto não forem sustentáveis no futuro, vencem aqueles que criarem um *conjunto* de vantagens temporárias e breves. Neste cenário, os líderes serão orientados para o futuro e criarão continuamente recursos que levarão ao valor do cliente. Eles serão ágeis na combinação desses recursos para que se igualem ou sobrepujem as vantagens atuais (inclusive as próprias). Ultrapassarão os concorrentes por meio de uma série de movimentos, como em um jogo de xadrez. As empresas capazes de reagir com flexibilidade e movimentos diversificados decerto serão vencedoras com o passar do tempo. A organização 'reestruturável' é o meio de executar essa contínua mudança de estratégia.

A organização 'reestruturável' resulta do emprego habilidoso de três recursos: a organização reestruturada e formada por equipes nos departamentos organizacionais, que geralmente requerem ampla capacidade de interligação interna. Outro recurso é a organização se utilizar internamente de preços, mercados e mecanismos mercadológicos característicos para coordenar a complexidade das várias equipes. Finalmente, a organização forma parcerias para suprir recursos indisponíveis, que requerem ampla capacidade de interligação externa. Os três recursos citados são melhor ilustrados com um exemplo.

Arquétipos de organizações flexíveis

Arquétipo "Muito centralizado". Caracteriza uma hierarquia funcional organizada e pura em que os executivos mantêm um centro de controle bastante rígido, os comandos são passados para os níveis organizacionais inferiores e a interação do executivo com os funcionários de mais de um nível abaixo dele é mínima. A filosofia operacional é coerente com uma organização muito centralizada: os executivos e gerentes dirigem, os funcionários obedecem. A organização possui múltiplos níveis hierárquicos, áreas funcionais claras e fixas, com todo o controle e responsabilidade direcionados para baixo. Aqui a tecnologia é controlada pelas funções, os dados estão disponíveis somente quando necessários e as decisões estratégicas de tecnologia da informação são tomadas pelo executivo-chefe.

Os funcionários normalmente usam suas horas de folga para discutir assuntos pessoais, evitando conversas relacionadas com o trabalho, que não sejam sobre algo que possa afetá-los. As empresas "Muito centralizadas" possuem poucos líderes informais. O *status* é muito importante e os funcionários o transmitem de várias maneiras, até pelo modo de se vestir, pelo local de trabalho e pelos grupos de colegas.

Arquétipo "Entre centralizado e autônomo". Possui um pequeno núcleo de executivos que toma as decisões estratégicas cruciais. O grupo central abre-se para incluir outros executivos

ou gerentes com uma experiência especial condizente com a situação estratégica. A filosofia da organização enfatiza a obediência a regras e procedimentos preestabelecidos e o uso do julgamento individual. Os executivos mantêm intencionalmente reduzidos os níveis hierárquicos e enfatizam a cooperação transfuncional. A gerência funcional enfatiza o atendimento aos clientes internos. A tecnologia da informação é projetada para estimular a cooperação transfuncional, solicitando formalmente a contribuição dos usuários.

Os funcionários sentem-se à vontade atendendo dois grupos de clientes, a gerência e quem está adiante no processo de trabalho. Eles freqüentemente discutem com seus colegas assuntos relativos ao trabalho. Quando discordam quanto ao conteúdo, buscam maneiras de superar as discordâncias. Os gerentes são estimulados a aliar o conhecimento operacional anterior às informações atuais para resolver os problemas operacionais. As redes informais atravessam barreiras funcionais e também hierárquicas. O *status* não é tão importante e seus símbolos são mais sutis.

Arquétipo "Muito autônomo". Estas são organizações baseadas em processos e extremamente planas. Não possuem um centro único de poder, mas sim vários núcleos unidos entre si. A participação no núcleo varia conforme a situação, a necessidade e a oportunidade. Os membros do núcleo mantêm contato com todos na organização e discutem assuntos estratégicos e táticos com qualquer um envolvido no assunto. A filosofia operacional da empresa enfatiza o julgamento independente, resolvendo os problemas de acordo com a situação. A hierarquia é mínima. Todas as informações sobre finanças, desempenho e clientes são fornecidas a todos que as peçam.

Os funcionários concentram-se na execução do trabalho, têm liberdade para conversar com qualquer um na organização a fim de obter as informações que necessitam para realizar uma tarefa. Pertencem a múltiplos grupos de trabalho, desafiam-se sempre e raramente aceitam que um dado seja "imutável". Quando possível, utiliza-se a tecnologia como apoio. Os processos de trabalho fluem, e raramente uma tarefa é realizada duas vezes da mesma forma. As redes informais de funcionários permeiam a organização.

Os funcionários freqüentemente discutem estratégias e táticas da empresa em qualquer oportunidade, mesmo durante eventos sociais e fora do expediente. O diz-que-diz, aliviado do peso de transmitir informações da empresa, está repleto de informações pessoais. O *status* perde importância. Na verdade, a cultura pune as tentativas de se diferenciar por cargo ou especialidade.