

Flexibilidade e vantagem competitiva

Os arquétipos do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ele

Por Miles H. Overholt

As empresas bem-sucedidas serão as que institucionalizarem sua capacidade de adaptação constante e criarem um ambiente estável para a mudança contínua –o que parece um paradoxo. Elas serão organizações flexíveis, que estarão sempre desenvolvendo novas estratégias e adaptando-se às novas realidades do mercado.

Quem afirma isso é o especialista em desenho organizacional Miles Overholt. Aqui ele mostra como são as organizações flexíveis, comparando-as didaticamente às organizações tradicionais, e explica como as primeiras fazem da flexibilidade sua vantagem competitiva. O autor explica ainda os dois elementos-chave que transformam um processo de desenvolvimento da estratégia organizacional tradicional em um desenho organizacional flexível: arquétipos (modelos) e congruência (coerência). Os arquétipos representam arquiteturas organizacionais que cumprem diferentes finalidades estratégicas. Os arquétipos extremos são o “muito centralizado” e o “muito autônomo”. Quanto à congruência, é o encaixe entre todos os componentes organizacionais e sua coerência com o desenho organizacional escolhido.

Os mercados globalizados altamente competitivos dos anos 80 e 90 demonstraram que a estabilidade pós-Segunda Guerra Mundial terminou. A era das constantes mudanças na organização, nas estratégias e nas capacidades para se adequar às mudanças do mercado está em pleno vigor. Atualmente as competências essenciais das empresas bem-sucedidas vão além de simplesmente reagir às ameaças do mercado. As competências essenciais incluem a capacidade de prever e implantar as mudanças futuras. As empresas bem-sucedidas institucionalizam sua capacidade de adaptação contínua e dominam o paradoxo de criar um ambiente estável para a mudança contínua. São as organizações “flexíveis”.

As organizações flexíveis desenvolvem continuamente novas estratégias e se adaptam às novas realidades do

■ Miles H. Overholt é especialista em desenho e mudança organizacional e autor de *Building Flexible Organizations: A People-Centered Approach*.



Stock Photos

mercado. E então mudam todos os aspectos da organização para que possam ser congruentes com as novas estratégias. Elas são compostas de pessoas que entendem a necessidade de transformar estruturas, processos e comportamentos para atender às necessidades dos diferentes clientes e que mudam o desenho organizacional à medida que o mercado e os clientes mudam. As organizações flexíveis são compostas de pessoas que gostam da mudança e de outras que não gostam, mas, juntas, são experientes no processo da mudança organizacional.

As organizações flexíveis usam seu desenho organizacional como vantagem competitiva. Seus executivos, gerentes e funcionários mudam a forma da organização para se adequar ao ambiente. Elas se reconfiguram para se adaptar às mudanças do ambiente. Nessas

empresas, o desenho organizacional é tão importante quanto o desenvolvimento da estratégia corporativa.

Administração do desenho

Os executivos da organização tradicional costumam desprezar a importância do desenho organizacional. Tendem a encarar as organizações de forma mecanicista, concentrando-se nas partes e não no todo. Eles ajustam ou alinham componentes organizacionais, como os sistemas de remuneração ou avaliação, e ignoram as mudanças nos outros componentes causadas pelo realinhamento.

Os executivos da organização flexível são mais inovadores e preferem as configurações organizacionais fundamentadas em vários fatores. Eles examinam as necessidades de mercado de sua empresa, a cultura do país em que se encon-

tram, os concorrentes, a natureza do setor e as competências essenciais. Avaliam como os diferentes projetos organizacionais podem fornecer uma vantagem competitiva em diferentes cenários.

Em suma, esses executivos administram o desenho organizacional como fazem com qualquer outro aspecto da organização, como uma iniciativa estratégica que precisa ser revista regularmente para assegurar que está contribuindo ao máximo para o desempenho da empresa.

Estratégia de mudança

Para criar flexibilidade, os executivos precisam não só entender o processo de mudança, mas também a estratégia de mudança. Os passos para a estratégia de mudança são:

■ Determinar e selecionar o desenho organizacional que se encaixa

melhor na estratégia da empresa (adequação).

■ Avaliar se os funcionários da organização conseguem trabalhar bem no desenho escolhido.

■ Desenvolver um plano de ação (estratégia) para reequilibrar (criando uma nova congruência) a organização na nova configuração.

Desenvolver uma estratégia de mudança é bastante diferente de projetar um processo de mudança. Desenhar um processo de mudança sem primeiro desenvolver uma estratégia de mudança é a mesma coisa que construir uma casa sem ter uma planta.

A estratégia de mudança organizacional é o equivalente interno à estratégia corporativa e deve ser tratada com a mesma importância. A estratégia de mudança é fundamental para administrar a confusão criada na mudança de uma configuração para outra. Toda mudança organizacional é confusa. Existem variáveis demais para que ela seja planejada e bem-ordenada. Um plano de alto nível e bem-concebido impõe limites à confusão e orienta sua energia para a nova configuração.

Os executivos da organização tradicional tendem a ignorar o desenvolvimento de uma estratégia de mudança. Acreditam que basta desenvolver uma visão e uma missão para então implantar um processo de mudança. Agindo com essa premissa, são rapidamente recompensados com a mudança organizacional, que, no entanto, não perdura, porque o sistema é incongruente, desequilibrado. Assim que os fatores externos pressionam a organização, as pessoas rapidamente voltam à antiga maneira de trabalhar.

Os executivos da organização flexível vêm com clareza a necessidade de construir uma organização que possa crescer e aprender, que possa mudar para prever e atender às necessidades do ambiente externo. Para criar flexibilidade, essa nova estirpe de executivos não só entende o processo de mudança, como também a estratégia da

Os executivos da organização tradicional tendem a ignorar o desenvolvimento de uma estratégia de mudança. Crêem que basta desenvolver visão e missão

mudança. Primeiramente, visualizam a mudança organizacional como uma capacidade inerente à organização.

A organização flexível é capaz de se autocorriger, ajustando seus componentes internos às mudanças do ambiente externo. Em segundo lugar, ela entende que a mudança organizacional descontínua – a execução de mudanças radicais em projetos organizacionais – exige que se encare a organização holisticamente e se desenvolva uma estratégia de mudança capacitadora que reequilibre a organização na nova configuração.

O reequilíbrio, ou seja, recriar a congruência entre os componentes organizacionais e dentro deles, é o segredo para a mudança radical, descontínua. O reequilíbrio assegura que o novo projeto funcionará e que os executivos, gerentes e funcionários da empresa não voltarão a métodos mais cômodos, antigos e “comprovados” de trabalho.

Os executivos flexíveis avaliam quais componentes organizacionais devem ser mudados primeiro, determinando quais terão maior impacto, e estabelecem o novo desenho o mais rápido possível. Eles ponderam os riscos de manter alguns componentes incongruentes e ao mesmo tempo ajustam o que é mais crucial para sustentar a nova maneira de trabalhar. Administram o risco de incongruência ao entender seu impacto – tanto negativo como positivo –, ao planejar em função dela e ao lidar com ela até que possam mudá-la.

O processo de mudança

Os executivos da organização tradicional impõem uma metodologia de mudança para a empresa.

Eles encaram essa metodologia de mudança como um processo administrativo independente, a ser imposto só quando necessário.

Os executivos da organização flexível entendem a mudança com uma perspectiva mais ampla do ciclo de vida organizacional. Conduzem a organização numa jornada através desse ciclo de vida, compreendendo que seu papel é liderar um processo de renovação contínua, ajustando-se às mudanças do ambiente em diferentes estágios do ciclo de vida.

Esses profissionais desenham e redesenham sua empresa com a frequência necessária, compreendendo que a boa administração não tem nada a ver com a adequação do desenho organizacional à estratégia. Eles usam o que funciona.

Arquétipos de organizações flexíveis

Nas organizações flexíveis, o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado, atravessa a organização até o funcionário e faz o caminho inverso. O processo:

- identifica a dinâmica do mercado e a liga às necessidades dos clientes que se deseja atender;
- identifica as estratégias corporativas que potencializam as competências essenciais da empresa no mercado;
- associa as estratégias corporativas às competências essenciais por meio do desenho organizacional;
- reequilibra a organização ao realinhar os componentes organizacionais;
- vincula o desenho organizacional aos funcionários com um estilo gerencial coerente.

O mantra dos executivos da organização flexível é “alinhar,

vincular e harmonizar". Ao conduzir o processo de desenvolvimento de estratégia da empresa, eles precisam perguntar a todos os participantes, independentemente de quantos sejam: "A estratégia proposta está alinhada com o mercado?"; "O desenho organizacional proposto está alinhado com a estratégia?"; "Nossos componentes organizacionais são congruentes com a proposição de nosso projeto?", e "Estamos nos comportando em consonância com a filosofia do projeto?"

Ao fazer essas perguntas, os executivos da organização flexível efetivamente elevam ao nível da estratégia o raciocínio de todos os envolvidos.

Dois elementos-chave modificam o processo -de um processo tradicional típico de desenvolvimento da estratégia organizacional para um desenho organizacional flexível. Os dois, arquétipo e congruência, não são novos, mas servem como catalisadores para se pensar de uma maneira nova, condizente com a abordagem organizacional flexível.

Os arquétipos do desenho organizacional são conjuntos de características que descrevem várias arquiteturas organizacionais. Historicamente, os desenhos organizacionais aparecem em várias formas, de centralizados a descen-

tralizados, de funcionais a matriciais, de retangulares a circulares, de pirâmide convencional a pirâmide invertida e de cilíndricos a circulares. Empresários, executivos, consultores e acadêmicos já experimentaram quase todas as formas geométricas. Devido a essa criatividade, existe um conjunto de arquétipos que representa a maioria das formas organizacionais em uso desde a era da indústria artesanal até a Era da Informação.

Esses arquétipos são simplesmente modelos típicos -projetos organizacionais- das organizações modernas. Os arquétipos ajudam os executivos a discutir e usar o desenho organizacional como uma vantagem competitiva. Eles fornecem aos executivos das organizações flexíveis uma espécie de taquigrafia que lhes permite articular claramente a estratégia do redesenho radical da organização.

Vamos abordar três arquétipos em detalhe: "Muito centralizado", "Entre centralizado e autônomo" e "Muito autônomo". Esses três servem como boa referência, porque os outros arquétipos se inserem entre eles.

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 frequentemente 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

Os arquétipos de número mais baixo, perto de "muito centralizado", são desenhos melhores para a produção padronizada, e os de número mais alto, para a criatividade e a inovação

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 frequentemente 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.

Arquétipos e flexibilidade

Esses três arquétipos são pontos de um continuum, indo de uma extremidade, "Muito centralizado", até a outra, "Muito autônomo".

Podem-se inserir vários arquétipos num contínuo. Cada arquétipo é indicado por um ponto no contínuo, que identifica um desenho organizacional distinto. Cada arquétipo representa uma arquitetura organizacional que cumpre uma finalidade estratégica. Em geral, os arquétipos de número mais baixo são desenhos organizacionais melhores para a produção padronizada, e os

arquétipos de número mais alto são melhores para a criatividade e a inovação.

A fabricação de um produto de precisão que exija parâmetros extremamente rígidos, alta qualidade e grandes volumes com pontualidade seria realizada de forma melhor nos arquétipos de nºs 1 e 2. Esses arquétipos criam um ambiente de trabalho bastante disciplinado e padronizado, necessário para assegurar as rígidas especificações do produto.

Inversamente, o brainstorm para novos aplicativos exige criatividade e inovação, aceitação de risco e prevenção de falhas. Os arquétipos na faixa de 7 e 8 são melhores para a criação desse tipo de ambiente de trabalho, onde todos podem acessar e compartilhar facilmente informações e conhecimento. Se a empresa fizesse tanto o brainstorm como o desenvolvimento de software, como muitas fazem, ela aliaria uma unidade do arquétipo de nº 7, que criou as idéias, a uma unidade do arquétipo de nº 2, para desenvolver e produzir as idéias.

Usando a linguagem de arquétipos, as organizações flexíveis são as capazes de mudar de um arquétipo para outro ou de misturar vários arquétipos. Mas elas só o fazem por uma boa razão: porque os mercados mudam, porque seus produtos ficam obsoletos, porque seus concorrentes lançam produtos radicalmente novos ou porque uma nova tecnologia apresenta oportunidades de redução de custos. ♦

© Human Resources Planning