



A empresa do século 21

JOAQUIM M. BRANCO BRAZÃO FARINHA*

as circunstâncias de problemas novos) e imaginação (a fim de inventar novas soluções). Em suma, para lidar com problemas pela primeira vez, ou uma só vez, o executivo de hoje não funcionará "pelo manual". Em vez disso, deve ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo.

"Ele deve estar disposto a navegar por uma diversidade de missões e esquemas organizacionais, aprendendo a trabalhar com um grupo de colegas em permanente mutação" (Alvin Toffler).

O trabalho em equipe se realiza através de times multicapacitados, multifuncionais, orientados para "projetos específicos". São grupos que se desfazem e agrupam à medida que certas tarefas se completam e outras são iniciadas.

Podem ser times transitórios, recombinantes, dependendo das tarefas.

Essas equipes podem ser "inclusivas", tendo como membros também clientes, parceiros, subcontratados, fornecedores etc. Não têm hierarquias tradicionais, emergem naturalmente e podem alterar-se em momentos diferentes. Pela sua configuração em network não é evidente quem está no topo ou quem está na base. Além disso, os diversos times ligam-se entre si, evoluindo "rotativamente" como um caleidoscópio, não se aplicando literalmente os conceitos de topo e base. Existirão hierarquias emergentes e casuísticas, não se aplicando as tradicionais pirâmides dos organogramas tradicionais.

Times engajados na gerência e execução de projetos devem atender a alguns requisitos básicos, ditados, em última instância, pelas exigências do trabalho a realizar. Entre as características mais citadas figuram: multicapacitados; interfuncionais; autorregulados (self-managing); autônomos ou semiautônomos; engajados em tarefas ou serviços completos, nos quais seja possível dividir começo, meio e fim; com (alguma) rotação dos membros nas funções de grupo; preferencialmente reunidos fisicamente num local de trabalho (identidade física da equipe) ou em locais muito próximos que facilitem e provoquem interação; com tarefas cada vez mais "abertas e ricas", em lugar de

cada vez mais fragmentadas e segmentadas.

Os princípios gerais que norteiam a organização em time e a operação em network são: execução das atividades por times definidos por projeto ou conjunto de projetos; os times se desfazem e reagrupam-se na medida em que determinadas tarefas se completam e outras são iniciadas; os times podem recorrer à capacitação adicional externa, na medida do necessário; os profissionais podem pertencer a um ou mais de um time; os times têm baixo grau de formalização e elevado grau de liberdade quanto à forma de execução de suas tarefas; os times têm objetivos comuns, definidos dentro do próprio grupo.

O efetivo está lotado em "centros de excelência", cujos componentes são os membros dos times.

A empresa tem a estrutura "permanente", formal, registrada no organograma da empresa e a outra, a estrutura "paralela", em superposição (overlay), de times flexíveis, temporários, "ad hoc", tais como grupos-tarefa, joint planning groups, steering committees.

"Unlike Detroit, there is no caste system here. Our people don't think about which executive they work for, just which project they are working on". Rick Lepley, Senior Vice-President Mitsubishi (USA) - (Apud Tom Peters, Liberation Management, pg. 159).

A conversibilidade da empresa também se torna possível ou é intensificada pelo uso adequado da Tecnologia da Informação (TI).

INFORMATIZAÇÃO X AUTOMAÇÃO

Historicamente, a tecnologia de automação tem sido usada para substituir o homem pela máquina. Duas premissas básicas da automação: quanto mais tecnologia, menor o número de funcionários; quanto mais "inteligente" a tecnologia, menos inteligentes as pessoas que terão que operá-la.

Diferentemente das tecnologias de automação, a tecnologia da informação (TI) traduz os processos automatizados em dados, em informação. É isto que faz dela uma revolução. Agora, em vez de tornar as tarefas mais simples e menos demandantes, a TI eleva o conteúdo intelectual das tarefas. Isto, por sua vez, cria a oportunidade do trabalho tornar-se uma experiência mais rica e mais desafiante.

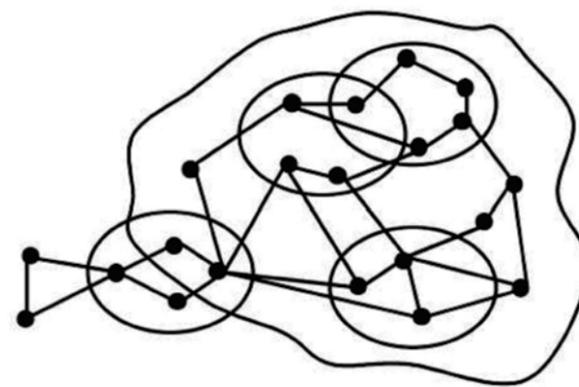


Figura 1 - Organograma típico - Network

A TI permite alterar profundamente muitos dos processos adotados nas empresas. Não se trata de conseguir melhorias incrementais em tarefas isoladas: trata-se de reengenheirar radicalmente os nossos processos.

A TI possibilita estilhaçar premissas, romper paradigmas e alterar processos que se afiguravam intocáveis, invioláveis.

A ilustração da figura 2 correlaciona modelos de organização, de um lado, e duas variáveis, de outro: o ritmo de mudança e as exigências de conhecimento e informação.

No eixo horizontal o ritmo de mudança se acelera neste século 21. No eixo vertical trata-se de exigências de conhecimento e informações: vão do mais simples para o mais complexo.

Contrapõem-se aí, de um lado, a organização denominada "entrepeneurial" (pivotando sobre a pessoa física do empreendedor) e

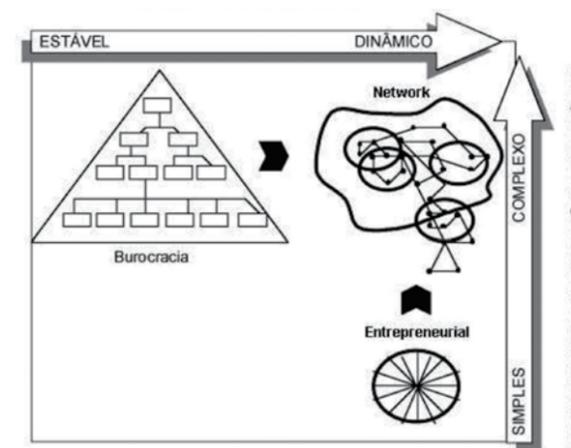


Figura 2 - velocidade das mudanças

a organização piramidal do modelo Comando e Controle e, de outro, a organização em network.

No network, pessoas participam simultaneamente de subconjuntos diversos, com vinculações múltiplas e reconfigurações tipo caleidoscópio nas quais, por exemplo, não é possível dizer onde está o topo, onde está a base.

OS NOVOS PAPÉIS DA CHEFIA

O modelo tradicional de chefe, desenvolvido a partir de uma visão mecanicista da empresa e do ser humano, remonta a Fayol (1915), onde o gerente era visto como quem planeja, organiza, coordena, comanda e controla a sua força de trabalho.

O novo modelo de chefia que se pretende na empresa é aquele em que o chefe assume novos papéis essenciais à construção de um

modelo de empresa atual.

Líder: o que inspira. Que dá sentido ao trabalho, que "energiza" a sua equipe.

Focalizador: o que tem visão clara da empresa e do negócio, que comunica esta visão e alinha a sua equipe em torno da visão.

Facilitador: cria condições para o bom clima de trabalho da sua equipe, sendo ao mesmo tempo "técnico" e a "torcida" do seu pessoal.

Mentor: o que se envolve com o desenvolvimento profissional e humano de sua equipe.

Coinovador: é o primus inter pares estimulando e viabilizando as boas ideias de seus companheiros de trabalho. Ele é o não herói, pois os heróis são os membros de sua equipe.

Negociador: articula com desenvoltura relações horizontais e verticais com chefias e fornecedores externos ou internos, estabelece alianças duradouras e profícuas.

Os múltiplos papéis do novo chefe estão sintetizados no modelo transcrito a seguir (fonte: Beyond Rational Management, de Robert E. Quinn).

Listando oito papéis para a chefia, a ilustração da figura 3 apresenta duas divisões principais: (1) tarefas predominantemente de gerenciamento e direção, que são todas aquelas situadas no semicírculo inferior, voltadas para o controle das unidades de trabalho e o aumento da performance; (2) tarefas predominantemente voltadas para a mudança e melhoria, abrangendo o exercício do poder, os processos de mudança e o trabalho com os indivíduos e os grupos (relacionamento interpessoal e teamwork).

É necessário o desenvolvimento de todos os papéis apresentados neste resumo.

* Joaquim M. Branco Brazão Farinha é engenheiro civil pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), pós-graduado em Administração de Empresas e Gerenciamento de Empreendimentos na Fundação Getúlio Vargas, Sistemas da Qualidade e Sistemas de Gestão Ambiental na Fundação Vanzolini, Exportação de Serviços na Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, atualmente é diretor-técnico na GB Consultores Reunidos Ltda., atuando na África, em Angola E-mail: Joaquim.farinha@futuretrends.com.br

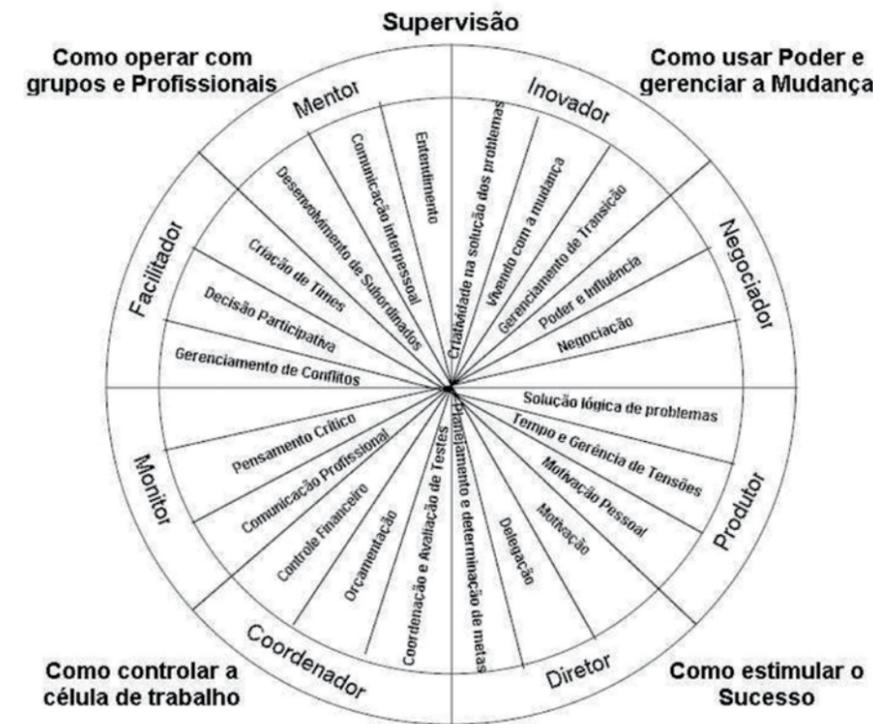


Figura 3 - Os papéis para a chefia