

O FUTURO HORIZONTAL

Por Luiz Tadeu Arraes Lopes e Paulo Ricardo Torres

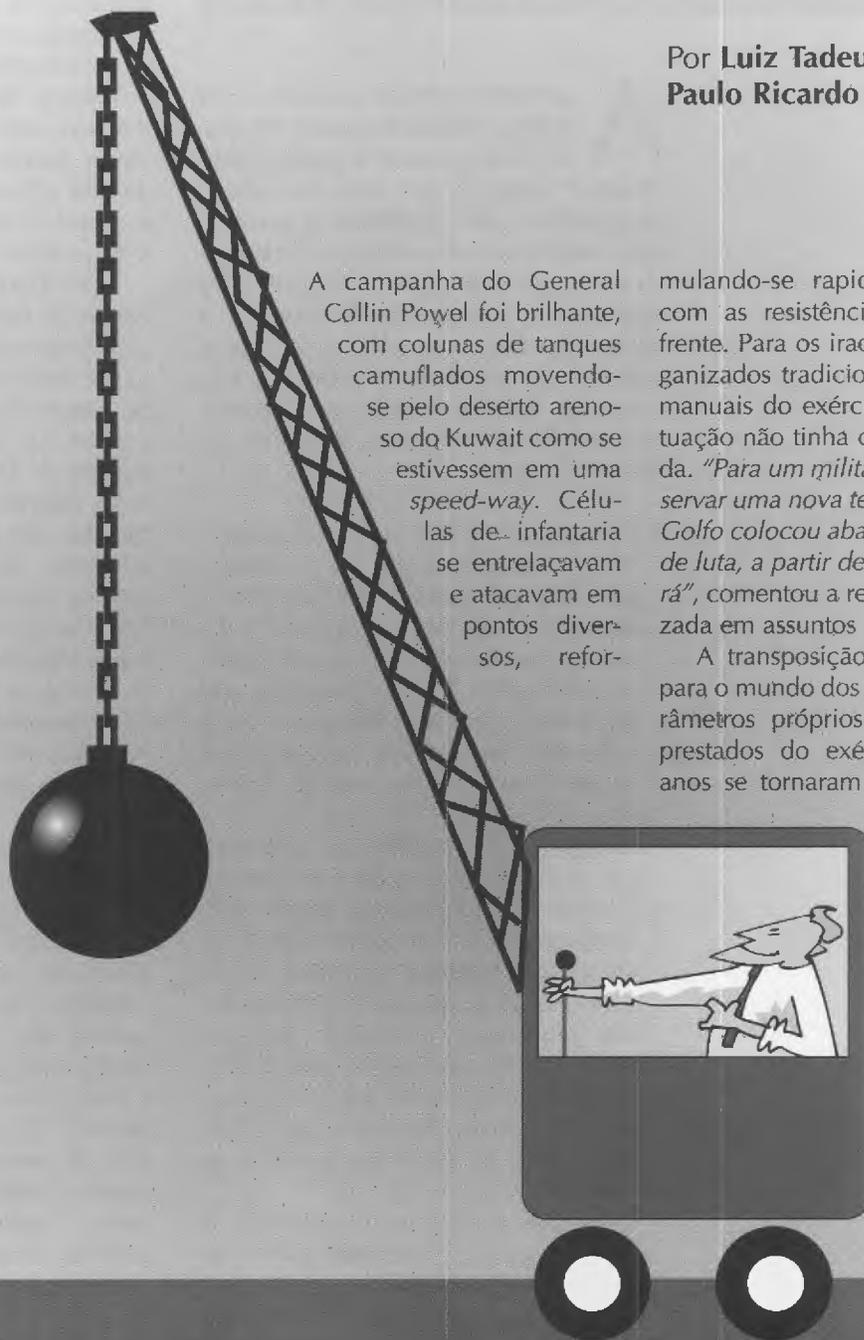
A campanha do General Collin Powell foi brilhante, com colunas de tanques camuflados movendo-se pelo deserto arenoso do Kuwait como se estivessem em uma *speed-way*. Células de infantaria se entrelaçavam e atacavam em pontos diversos, refor-

mulando-se rapidamente, de acordo com as resistências que apareciam à frente. Para os iraquianos perplexos, organizados tradicionalmente segundo os manuais do exército, a dinâmica da situação não tinha como ser acompanhada. "Para um militar astuto, que sabe observar uma nova tendência, a Guerra do Golfo colocou abaixo uma ordem antiga de luta, a partir desta guerra tudo mudará", comentou a revista *Jane's*, especializada em assuntos militares.

A transposição da realidade militar para o mundo dos negócios tem seus parâmetros próprios. Organogramas emprestados do exército por quase 100 anos se tornaram duvidosos à medida

que o objetivo, neste final de século, é encontrar para a grande empresa estruturada verticalmente – e que tanto sucesso teve em décadas de existência – uma substituta à altura.

As estruturas criadas por Theodore Vail para a ATT e por Alfred



Sloan para a General Motors no início do século se transformaram em grandes "colméias burocráticas", destinadas a um enrijecimento gradativo, petrificando qualquer tentativa de tomada de decisão, o que significa o pior dos mundos em um ambiente cada vez mais dinâmico e pressionado por forças externas.

Na busca deste novo equilíbrio dinâmico, as etapas têm-se aprofundado. A American Telephone and Telegraph, num primeiro momento em sua divisão Network Systems, partiu para um *downsizing*, enxugando sua estrutura em quase 30%. No entanto, esta simples reestruturação por si só pouco significa.

A lealdade aos grupos funcionais dos departamentos por parte dos funcionários permaneciam e pouco ou nada tinham a ver com os da corporação. As lutas internas prevaleciam enquanto os clientes permaneciam abandonados e as tomadas de decisão emperradas.

A necessidade que se fazia presente consiste em um novo conceito de organização, e a tentativa recaiu em criar um novo molde organizacional, que redesenhasse o organograma e partisse para o que se denomina de organização horizontal.

A McKinsey & Co. tem divulgado os princípios genéricos dessas mudanças, que seguem a tendência de empresas com estruturas achatadas, eliminando barreiras burocráticas e departamentais. Processos e programas horizontais aproveitam grupos básicos de alto escalão no topo, imbuídos de suporte em áreas tradicionais.

No entanto, a grande massa de funcionários da empresa participará do que se chama de equipes multidisciplinares empenhadas em processos vitais, sendo que a maior garantia de flexibilidade viria da queda abrupta de níveis gerenciais para três ou quatro níveis no máximo.

NOVOS PARADIGMAS - Objetivos como lucratividade e remuneração dos acionistas hoje perdem o sentido para uma missão direta e focalizada no cliente. Todas as energias, todos os recursos terão então sua razão de ser.

Exemplos de organizações envolvidas nestes processos estão se tornando visíveis já com bastante frequência. Uma amostra disto são empresas como DuPont, Chrysler, Boeing, General Electric, Xerox que já reavaliam suas estruturas existentes.

Os impactos diretos, no entanto, ainda afetam apenas camadas de níveis mais inferiores, e sua extensão abrange tão somente níveis experimentais como alguns processos de lançamento de produtos, elaboração de orçamentos anuais. Contudo, tal timidez se explica pela complexidade de uma abordagem horizontal por parte da empresa, que, para derrubar as funções delineadas nos pequenos quadrados de um organograma, necessita focalizar e analisar separadamente as várias funções que compõem um processo.

É certo que o processo de adoção de tal análise seria extremamente fácil. Porém, o fator humano ganha dimensões dramáticas quando se propõe aos premiados gerentes de departamento, que no decorrer de décadas executaram suas tarefas com grande ímpeto, que esqueçam o passado e concentrem-se em novas dimensões de atuação.

O aspecto político ganha contornos maquiavélicos à medida que implica mudança de paradigmas e a persuasão destes profissionais é a tarefa mais difícil de todo este novo contexto.

Afinal, a estrutura mental de um especialista que passou uma carreira galgando degrau por degrau uma hierarquia vertical até o topo de uma função está, na verdade, sendo descartada.

O certo é que para algumas corporações não restam mais alternativas. A nova realidade de mercado exige a postura da gestação de um novo arcabouço, por melhor que o antigo modelo tenha sido até agora. Quanto ao alcance dos objetivos, porém, já não é mais possível ganhos de produtividade nos níveis necessários, apenas com uma simples reestruturação.

Na forma de organização horizontal, a empresa ganha como principal vantagem a diminuição considerável do tem-



Luis Tadeu Arraes Lopes
Ex-aluno de graduação,
Mestre e Doutorando da
EAESP/FGV e Consultor
na área de Benefícios.



Paulo Ricardo Torres
Ex-aluno de graduação,
Mestrando da EAESP/FGV
e Consultor na área de
Benefícios.

po dos ciclos, aumentando a capacidade de responder às exigências do mercado como um todo, tudo isso gerado pela derrubada de fronteiras interdepartamentais para a qual a horizontalização se direciona.

Os profissionais envolvidos nas novas etapas de processos horizontais adquirem, assim, um perfil ao qual poderíamos especificar como de "múltiplas competências", ao contrário do perfil especialista que vigorava anteriormente. É desta maneira, portanto, que a General Electric, com equipes compostas de um mínimo de pessoas, lida globalmente com centenas de processos. Neste novo mundo da horizontalização, o indivíduo passa a ser avaliado por seus companheiros multidisciplinares, visando à análise do desenvolvimento de suas capacidades.

Mesmo com todo o fervor que uma nova tendência representa no mundo dos negócios, a ideologia horizontal ainda não é suficientemente forte, e em sua causa poucos advogam.

O futuro, no entanto, mostra os desafios e riscos a que estamos expostos. A organização horizontal é um caminho viável, e as fronteiras para esta se alargarão, pois, se algumas mudanças vieram como modismo, a horizontalização veio para ficar. ♦