



MARCLEI WÄCHTER

**ESTRUTURA HORIZONTAL: OS SEUS IMPACTOS E MUDANÇAS NO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira
Orientador

Curitiba - PR
2017

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Estrutura Horizontal: os seus impactos e mudanças no ambiente organizacional e nas relações de trabalho,**

Elaborado por Marcei Wächter e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Marclei Wächter**, abaixo assinada, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Estrutura Horizontal: os seus impactos e mudanças no ambiente organizacional e nas relações de trabalho**,
é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Marclei Wächter

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente participaram na construção e superação desta etapa, em especial, aos professores pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos e experiências.

RESUMO

Os modelos tradicionais de gestão no qual predominam o comando e controle já não conseguem suprir as necessidades das empresas, por isso, as empresas tem buscado reavaliar seus modelos de gestão, buscando estruturas mais enxutas e adaptadas à nova realidade, ocorre que, a mudança da arquitetura organizacional impacta não apenas as relações de poder mas, resulta em profundas transformações organizacionais. O objetivo deste trabalho é compreender as principais diferenças entre as teorias de gestão clássicas e modernas, analisar os aspectos e elementos envolvidos no processo de descentralização do poder e a forma como estes se inter-relacionam, em especial, compreender os impactos observados na cultura, liderança, distribuição e relações de poder, gestão de conflitos e comunicação.

Palavras Chave: arquitetura organizacional, gestão, distribuição de poder, liderança.

ABSTRACT

Traditional management models in which command and control predominate are no longer able to meet the needs of companies. Therefore, companies have sought to reassess their management models, seeking leaner structures adapted to the new reality. organizational architecture impacts not only power relations but results in profound organizational transformations. The objective of this work is to understand the main differences between classical and modern management theories, to analyze the aspects and elements involved in the process of decentralization of power and how they interrelate, in particular, to understand the impacts observed in culture, leadership, distribution and power relations, conflict management and communication.

Keywords: organizational architecture, management, power distribution, leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO:	1
1.1 PROBLEMA:.....	2
1.2 OBJETIVOS:.....	2
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO:.....	2
1.4 METODOLOGIA:.....	2
2. TEORIAS ORGANIZACIONAIS:	3
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:	9
4. A MUDANÇA DE PARADIGMA:	17
5. CULTURA ORGANIZACIONAL:	19
6. LIDERANÇA:	22
7. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO:	26
8. CONCLUSÃO:	29
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	32

1. INTRODUÇÃO:

“[...] Não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aquelas que melhor se adaptam as mudanças.” (Charles Darwin).

A atualidade é caracterizada pela abstração das coisas, virtualidade e conectividade das coisas, as barreiras física aos poucos estão se desintegrando, já não estamos mais presos aos limites de tempo e espaço. Avalanches diárias de informações são disponibilizadas, e para manter-se atualizado é preciso estar em constante processo de aprendizagem. A era digital provocou mudanças profundas na vida das pessoas, nas relações sociais, nas relações de trabalho, transformando as lógicas sociais e organizacionais.

Todas estas mudanças foram muito intensas e rápidas, sendo que, algumas empresas simplesmente tornaram se obsoletas e desapareceram, seus produtos ou serviços já não faziam mais sentido. O mesmo ocorreu com determinadas funções, algumas foram extintas e outras simplesmente automatizadas, e assim, o trabalho mecânico e braçal vai sendo substituído pelo trabalho intelectual.

Observam-se intensos avanços tecnológicos e a intensificação do seu uso, com sistemas cada vez mais inteligentes e integrados de forma a facilitar e agilizar processos e rotinas, resultando em significativas mudanças em todos os níveis organizacionais, tanto internas quanto externas. Porém, nota-se um evidente atraso em relação as práticas de gestão e estruturas organizacionais, ainda são poucas as empresas alinhadas com a nova realidade, uma grande parcela mantém-se alicerçada nas práticas ou estruturas do século passado.

A única maneira de manter-se competitivo é adaptar-se às mudanças, portanto, não mudar é um risco. Os modelos baseados no controle, hierarquia e burocracia somente mostraram-se eficientes em ambientes estáveis e controlados. Hoje, em função da grande instabilidade e pressão por inovação, as organizações precisam de colaboradores com iniciativa, criatividade e que agregam valor, o que exige práticas e relações diferenciadas.

Nenhuma mudança é tarefa simples. É essencial a compreensão e clareza do grau de complexidade envolvidos no processo, especialmente quando requer a quebra de paradigmas, “[...] porque envolve não apenas considerações de eficiência e eficácia vis-à-vis a tarefa externa, mas também a realocação da “propriedade” interna.” (SCHEIN, 2009, p.92)”.

Transitar de um modelo tradicional para um modelo mais contemporâneo e horizontal requer a compreensão dos impactos, em especial, aqueles relacionados à cultura organizacional, relações interpessoais, comunicação, processos, liderança e relações de poder. É necessário compreender a extensão e a complexidade relacionadas com o tamanho, tecnologia, nível de formalização e centralização da organização.

1.1 PROBLEMA:

Estrutura horizontal: quais serão as mudanças e impactos observados no ambiente organizacional e nas relações de trabalho?

Adotar uma estrutura horizontalizada e a descentralização das decisões, envolve a compreensão sistêmica da organização e a recombinação de uma série de elementos (tamanho, tecnologia, nível de formalização e centralização da organização), que resultarão em profundas mudanças, especialmente ao que se refere à cultura organizacional, relações interpessoais, comunicação, processos, liderança e relações de poder.

1.2 OBJETIVOS:

Objetivo Geral:

O objetivo geral deste trabalho será analisar as principais mudanças e impactos observados na implantação de uma estrutura organizacional horizontalizada.

Objetivos Intermediários:

- Definir estrutura organizacional;
- Traçar o efeito da mudança em relação a cultura organizacional, liderança, comunicação e relações de poder;
- Compreender os elementos de mudança individual e nas relações de trabalho;
- Evidenciar os benefícios observados com a adoção de estruturas mais dinâmicas e flexíveis.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO:

Este trabalho visa a abordagem de teorias e modelos de estruturas organizacionais, diferenciando as teorias clássicas das teorias modernas, principalmente em relação aos aspectos da descentralização de poder, menor grau de formalização e burocracia.

Para tal, é essencial a compreensão dos aspectos culturais, papel da liderança, comunicação e as relações organizacionais.

1.4 METODOLOGIA:

A metodologia utilizada neste trabalho é uma pesquisa qualitativa, com abordagem explicativa e descritiva baseada em teorias e pesquisas bibliográficas tendo como base a análise de materiais publicados em livros, artigos de revistas, sites acadêmicos e outras redes eletrônicas relacionadas ao assunto.

2. TEORIAS ORGANIZACIONAIS:

Ao longo da história da administração, podemos observar que os modelos foram sendo adaptados e aprimorados de acordo com as necessidades de cada período. Porém, não podemos deixar de observar que mesmo assim, até os modelos mais recentes de desenvolvimento de metas e os diversos outros sistemas de gestão, continuam em sua essência sendo sistemas controladores de produção e pessoas.

A literatura divide esse desenvolvimento em três grandes períodos ou ondas, no qual identificam-se características próprias e marcantes para cada período.

Era da Industrialização Clássica (1900 - 1950).

A Era Clássica foi marcada pelo início da industrialização, período no qual predominavam a estabilidade, previsibilidade, regularidade e certezas. Os desafios ambientais eram insignificantes e sequer considerados no ambiente organizacional.

Nesta fase, quatro grandes teorias desenvolveram-se, e, para seu tempo, foram altamente eficazes.

1903 – Teoria da Administração Científica: Idealizada por Frederick Taylor, enfatizou a tarefa, a fragmentação e a hierarquização do trabalhos. O ser humano não recebia nenhuma ou pouquíssima atenção.

1909 – Teoria da Burocracia: Esta teoria foi baseada nos conceitos da racionalidade, formalidade e impessoalidade. Max Weber defendeu a divisão do trabalho baseado na especialização funcional, hierarquia e autoridade definida, sistema de regras, direitos e deveres, procedimentos e impessoalidade nas relações. Sua essência é altamente autoritária.

É importante lembrar que a burocracia, em seu conceito original, foi planejada para ser eficiente, tornando os processos mais claros e confiáveis. É o seu mal uso que resulta em morosidade e dificuldades.

1916 – Teoria Clássica: Henry Fayol, propôs ênfase na estrutura com uma abordagem sintética, global e universal. É dele a visão das funções do administrador (organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar). Também definiu os catorze princípios de gestão: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, direção, subordinação do interesse individual ao geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e espírito de equipe.

1932 – Teoria das Relações Humanas: Esta teoria foi desenvolvida por Georges Elton Mayo, que por meio de várias pesquisas conseguiu demonstrar que o bom desempenho individual está relacionado a bons relacionamentos interpessoais. Seus estudos não levaram em

consideração somente aspectos fisiológicos, mas também abrangeu tanto aspectos psicológicos quanto sociológicos, contrariando as teorias clássicas. Defendeu a participação do indivíduo nas decisões, porém esta participação sofre restrições e deve estar de acordo com o padrão de liderança adotado.

Os estudos e a teoria de Mayo foram muito importantes para o desenvolvimento de teorias posteriores, que propuseram uma visão mais humanizada nas relações de trabalho.

MORGAN, 2006, classifica esses modelos como mecanicistas, baseados na mecanicidade, rigidez e fechados em si. Como havia pouca ou nenhuma pressão externa, o mercado consumia o que era oferecido, tratava-se de uma gestão com orientação interna e ao produto.

Nesta fase, o ser humano não era reconhecido e não se tinha preocupação com o indivíduo, as pessoas eram considerados objetos inertes e estáticos, e as relações puramente industriais. A participação das pessoas em processos decisórios era nula e estava concentrada no alto escalão. A expectativa em relação ao indivíduo, era que este executasse suas funções com agilidade e precisão robótica, na qual a gestão se limitava ao controle e produtividade. Imperava: o mecanicismo das funções, sequenciamento e fracionamento de atividades, burocracia, forte estrutura hierárquica e a centralização do poder.

Conforme dito anteriormente este tipo de modelo somente apresentará graus de eficiência em ambientes controlados e com pessoas submissas. O controle e a submissão destroem a criatividade e iniciativa causando grandes danos no longo prazo, inclusive tendo repercussão negativa na sociedade.

O sociólogo Max Weber foi um dos primeiros estudiosos a estudar os efeitos do mecanicismo na sociedade, ele buscou compreender:

[...]as consequências sociais da proliferação da burocracia. [...] Ele viu que a abordagem burocrática tinha o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea. Ele também reconheceu que ela teria graves consequências políticas ao minar o potencial de formas de organização mais democráticas." (MORGAN,2006, p.42)

Apesar dos aspectos negativos ainda conservamos características marcantes desta fase na gestão das empresas.

Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990).

Esta fase é a do pós guerra e começou por volta de 1950, quando surgiram as primeiras teorias neoclássicas. Neste período, o mundo experimentou fortes avanços e desenvolvimento

industrial, surgiam as primeiras demandas por inovação e as empresas passaram a sentir um certo grau de imprevisibilidade no ambiente organizacional.

Foram dados os primeiros passos em relação a análise do “homem empresarial”, porém as discussões acerca da motivação e o papel do indivíduo na organização ainda não foram suficientes para provocar mudanças significativas em termos de ambiente organizacional. As pessoas continuaram em segundo plano, sem expressividade, vistas apenas como recursos organizacionais que somente precisam ser controlados e dirigidos.

A estrutura predominante da época foi a matricial, com forte ênfase na departamentalização por produtos ou serviços, e/ou, unidades estratégicas de negócios. A orientação estratégica continuava muito voltada ao produto e as empresas ao seu ambiente interno.

1947 – Teoria Estruturalista: Esta teoria consiste no desdobramento das teorias anteriores e buscou integrar as diferentes escolas, reconhecendo a existência do conflito no ambiente organizacional e o “homem organizacional” com diferentes papéis. Abordou as organizações como sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo, buscando o equilíbrio entre a racionalidade e a não racionalidade do comportamento humano.

1951 – Teoria de Sistemas: Esta teoria propôs uma abordagem sistêmica e global, sendo a empresa um sistema aberto em constante interação com o ambiente e que precisa ser avaliada como um todo e não somente fragmentos (departamentos). Todas as partes trabalham em busca de um mesmo objetivo, pressupondo-se que as alterações de uma parte impactam em outra, provocando mudanças e ajustes no restante da organização. Neste modelo a organização está em um constante processo de organização e reorganização, no qual todas as partes interagem produzindo impactos na organização.

1954 - Teoria Neoclássica: Trata-se de uma releitura das teorias clássicas, porém, adaptadas à nova realidade. Dentre os vários estudiosos, Peter Drucker foi o que mais se destacou.

Os principais conceitos abordados neste período foram: Ênfase na prática da administração – pragmatismo e resultados concretos; Reafirmação relativa das proposições clássicas nos princípios gerais da gestão e forte orientação para objetivos e resultados.

Os conceitos de eficácia (realização dos objetivos e a obtenção de resultados) e eficiência (máximo grau de produtividade com a utilização mínima de recursos), passaram a ser amplamente utilizados e estão presentes até hoje.

1957 - Teoria Comportamental ou Behaviorista: Não era inclinada para discutir a estrutura, mas ampliou a discussão sobre a dinâmica organizacional. Levou em consideração o sistema social, as teorias do comportamento humano e a motivação dos indivíduos com base na Teoria de Maslow, que reconheceu que todos possuem as mesmas necessidades e que elas são hierarquizadas.

1962 –Teoria do Desenvolvimento Organizacional: Esta teoria opõe-se à organização tradicional, defendendo a ideia de sistemas orgânicos, união de funcionários, responsabilidades compartilhadas, descentralização do controle e solução de conflitos por meio de negociações.

1972 – Teoria da Contingência: Esta teoria desenvolve uma visão relativista da organização, onde as características ambientais condicionam as características organizacionais. Propõe o deslocamento da visão de dentro para fora da organização, no qual, as organizações são sistemas abertos que interagem e sofrem pressões do ambiente externo.

Era da Informação ou Conhecimento (após 1990).

Em meados de 1970 o mundo começou a experimentar as primeiras mudanças tecnológicas, mas somente vinte anos depois - a partir de 1990 - que os avanços tecnológicos, a intensificação de seu uso, a popularização da Internet e a globalização puderam ser sentidos e experimentados em toda a sociedade, transformando as relações sociais e organizacionais.

Neste novo cenário as empresas foram obrigadas a olhar além das fronteiras da organização. Os velhos paradigmas mecanicistas estavam em xeque, emergia uma grande necessidade por conhecimento, ampliação da visão organizacional e as pessoas tornaram-se mais conscientes em relação as suas necessidades e desejos.

As relações de consumo estavam em profunda transformação, os consumidores experimentavam uma grande liberdade de escolha, a internet ampliou o leque de possibilidades e o consumidor não estava mais limitado às ofertas locais. As barreiras de tempo e espaço já não existiam mais.

As relações de trabalho também foram profundamente afetadas, o acesso a informação permitiu a ampliação do conhecimento e os profissionais chegam cada vez mais preparados ao mercado de trabalho. As novas gerações já não toleram mais as péssimas condições de trabalho e os jogos de poder baseados na hierarquia rígida.

A nova realidade impõe mudança. A orientação estratégica passou a ser o mercado, é preciso satisfazer os desejos dos clientes e inovar constantemente. Para tal, é necessário tornar

se mais flexível, implantar processos de aprendizagem contínua e reconhecer os trabalhadores como seres humanos inteligentes e criativos, capazes de gerar soluções e resultados.

Novas teorias são desenvolvidas e continuam em desenvolvimento até hoje, com destaque para:

- Teoria da Administração Japonesa: É baseada nos pilares da cultura japonesa: pátria, família e empresa.

Os principais destaques são os programas de Qualidade Total, Círculos de Controle e Qualidade, Método Ringi de Decisão, Just in Time, Kanban, Kaizen, Manufatura Flexível e Keiretsu, amplamente utilizados no ambiente organizacional de empresas japoneses, e mais tarde expandidas para o ocidente.

As principais características deste modelo são: administração participativa, planejamento estratégico, visão sistêmica, predominância do coletivo, busca da qualidade total, produtividade, flexibilidade, recursos humanos, tecnologia e padronização, manutenção, limpeza e arrumação, relação com fornecedores e distribuidores, e forte cultura organizacional.

- Teoria da Administração Participativa: Visa a harmonização dos seus sistemas (departamentos), em condições mais flexíveis e com menor grau de hierarquia, onde o comportamento gerencial visa a mobilização de todos. Para o sucesso deste modelo, é fundamental a clareza dos objetivos organizacionais, assim como a consciência das mudanças nas relações de poder, o desenvolvimento da liderança, comunicação e equipes preparadas e comprometidas.

- Teoria da Administração Empreendedora: Estimula a criatividade e inovação, criação de unidades independentes de negócios, na qual somente se mantém a centralização da gestão financeira, além do desenvolvimento de equipes empreendedoras orientadas a desenvolver negócios.

- Teoria Intrapreuner: esta teoria estimula os funcionários a desenvolverem a visão de cliente, propondo o desenvolvimento de redes empresariais através de alianças e parcerias, participação nos resultados e alternativas de carreira. Neste tipo de modelo, é fundamental que a empresa tenha tolerância a fracassos, clareza às políticas de recursos humanos e o desenvolvimento de lideranças, uma vez que existe a quebra da estrutura organizacional.

- Teoria da Administração Holística - Busca resgatar a integração dos objetivos organizacionais, visa o desenvolvimento da visão do todo na equipe, buscando o comprometimento individual. Propõe o rodízio de funções, sem especialistas e cargos formais, sugere a mudança comportamental radical, necessitando um alto grau de desenvolvimento humano nos aspectos de integração e relacionamento entre equipes.

- Teoria da Corporação Virtual: é um modelo bastante recente, propõe a redução da estrutura formal em busca de maior flexibilidade, uso de tecnologia através de automação de processos, viabilizando o surgimento de produtos virtuais e formação de redes de valor através de parcerias.

Suas principais características são: agregar valor ao cliente por meio de serviço e produto, utilizando-se de bancos de dados atualizados para atendimento em tempo real, integração de redes de clientes e fornecedores (engenharia simultânea), existência de cargos desvinculados de poder e criação de ambientes de trabalho virtual.

Nas teorias modernas podemos observar progressos quanto a, distribuição dos papéis dentro da organização, uma flexibilização na hierarquia e burocracia, desenvolvimento de líderes mais preparados, preocupação com o desenvolvimento de uma visão mais sistêmica e uma maior valorização das pessoas, porém, ainda são poucas as empresas que conseguem abandonar os velhos paradigmas.

É provável que os modelos mecanicistas fracassem no contexto atual, a rigidez do modelo não atenderá as necessidade de agilidade, flexibilidade e inovação exigidas no contexto atual, resultando em baixa produtividade, conflitos, atrasos, desmotivação e insatisfação.

Mesmo assim, as empresas ainda resistem a quebra do paradigma, talvez porque a forma de gestão dos modelos mecanicistas baseados na racionalidade, controle e produção sejam mais fáceis de gerir, uma vez que as pessoas são enquadradas em suas funções sem abertura para discussões, enquanto que, as propostas mais orgânicas envolvem uma série de questões profundas que nem sempre são racionais ou simples de administrar, requerem maior grau de profissionalismo e planejamento.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

A literatura fornece diversas definições, pode-se dizer que a estrutura organizacional é uma combinação das partes organizacionais, que juntas formam a organização. Refere-se a maneira como a organização conduz as divisões de trabalho, níveis de hierarquia, moldando a interação e atuação das pessoas. Ela é o núcleo que sustenta e articula todas as partes integrantes da organização, com finalidades específicas.

Estruturas organizacionais executam 03 funções básicas: Primeiro e mais importante, as estruturas tem por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais _ em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem as exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas fixam e determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizadas). (HALL, 2004, p.47).

As estruturas ainda podem ser divididas como formais e informais, porém existem estudiosos a exemplo, HALL (2004) que defendem a ideia de que existe uma variação intra-organizacional, que ocorre entre as unidades de trabalhos, departamentos e divisões de uma mesma empresa. O que significa que não existe uma homogeneidade de estruturação e distribuição de poder dentro das organizações.

Estruturas formais: São aquelas representadas pelo organograma, com papéis e responsabilidades claramente definidos, métodos de trabalho, regras, remuneração distinta, sujeita a controle e burocracia ao qual todos possuem acesso e conhecimento.

Estruturas informais: Surgem espontaneamente, são o reflexo da interação das pessoas. Estas estruturas não são reconhecidas formalmente, elas acontecem através do exercício da autoridade, geralmente sendo horizontal, é quando se formam as lideranças informais, não reconhecidas pela estrutura mas reconhecidas pelas pessoas, com grande poder de influência.

Outro aspecto a ser considerado, é o de que estrutura organizacional não é estática, e, a análise de suas variáveis deve ser constante. A medida que as empresas crescem é natural que elas aumentam a sua complexidade organizacional, resultando na criação de novas divisões, departamentos, aumento de formalização, controles, processos, extensa estrutura hierárquica, burocracia e a centralização do poder, que resulta no tradicional modelo hierárquico.

Por pressões tanto internas como externas, as empresas tem repensado suas estruturas. Normalmente as estruturas rígidas, superdimensionadas e complexas são mais caras e lentas, além de terem que, administrar altos índices de insatisfação e desmotivação na base da

pirâmide. Não envolve apenas questões financeiras e econômicas, mas questões subjetivas, que juntas impactam significativamente no resultado final.

Ao analisar a estrutura organizacional, é comum encontrar em meio a burocracia e a complexidade, atividades duplicadas, processos e controles desnecessários, mão de obra subutilizada, lentidão e dificuldades na execução de atividades gerando ineficiência operacional e dispêndio desnecessário de esforços e recursos. A análise de uma estrutura envolve a observação de cinco aspectos organizacionais:

1- Tamanho:

Quando fala-se em tamanho, normalmente pensa-se na quantidade de pessoas que a organização emprega, porém este é apenas um dos elementos, neste contexto ainda devem ser considerados: a estrutura física instalada, os insumos para geração do resultado organizacional (a exemplo quantidade de clientes, fornecedores, concorrentes...) e por fim os recursos disponíveis para investimento.

O tamanho da organização está diretamente relacionado com o seu grau de complexidade organizacional. Quanto maior o número de agentes, estrutura física, unidades operacionais (exemplo escritórios, filiais, ponto de venda, franquias), maior será a complexidade de gestão.

2- Complexidade:

São consideradas organizações complexas aquelas que contém muitas sub partes, tipos de especializações ou divisões de trabalho, que demandam de coordenação e controle.

Geralmente a medida que as empresas crescem, ou o ambiente que as circunda torna-se mais complexo, elas tendem a criar novas sub partes com intuito de facilitar e ampliar o controle, porém, isso pode não representar a solução, porque a medida que aumenta a complexidade organizacional aumenta a dificuldade de coordenação, controle e treinamento.

O aumento da complexidade, demanda a criação e desenvolvimento de programas e canais de comunicação claros e treinamentos constantes. Eles irão auxiliar na manutenção da unidade organizacional evitando os conflitos e padronizando as informações.

Dentro do que chamamos de complexidade, nos deparamos com diferentes formas de organização:

Diferenciação Horizontal:

A diferenciação horizontal é a forma como as tarefas são desempenhadas e distribuídas dentro de uma organização.

Esta forma de diferenciação agrupa pessoas de uma mesma base de conhecimento, por meio da divisão de funções e áreas de atuação. Por exemplo: área financeira, comercial, recursos humanos e etc.

Ela sub divide-se basicamente de duas formas:

A primeira, consiste em atribuir a um especialista uma faixa abrangente de atividades, ou seja, o funcionário realiza a atividade completa, permitindo que desenvolva uma visão mais ampla da atividade.

Normalmente as empresas que optam por esta forma de trabalho, possuem rotinas e atividades mais complexas, e, em menor volume. A atividade requer menos fragmentação e exige a atuação de especialistas com maior grau de profissionalização.

Na segunda, o trabalhador irá desempenhar uma ou poucas atividades repetitivas. Ocorre uma maior divisão da atividade, o funcionário será altamente especializado e responsável por uma pequena fração da atividade. Um aspecto negativo do excesso de especialização reside na dificuldade da interdisciplinaridade das funções, provocando o isolamento de áreas e criando feudos culturais dentro da empresa. Os funcionários terão dificuldades em desenvolver uma visão sistêmica, o que pode prejudicar a tomada de decisão ou levar à decisões equivocadas, porque serão decisões foram baseadas em uma visão fragmentada e parcial.

O objetivo da especialização é aumentar a efetividade, o que permitirá que a empresa trabalhe em larga escala. Mesmo assim será preciso ter cuidado, pois à medida que o grau de complexidade das tarefas ou da organização aumentar, surgirão demandas para criação de novas funções, e partir de então, a empresa passa a ter um grande desafio, que é o de controlar o aumento destas funções e evitar a duplicidade de esforços.

Um outro aspecto à considerar é que o alto grau de departamentalização, pode levar ao surgimento de feudos culturais. Por exemplo: equipes de vendas criam uma sub cultura, área de tecnologia outra e assim sucessivamente, levando a fragmentação da cultura organizacional, resultando em conflitos e colocando em risco a implantação de projetos estratégicos.

Diferenciação Vertical ou hierárquica:

Este tipo de estrutura possui alto nível de verticalização, existe um alto número de gestores intermediários e uma forte centralização do poder, as decisões sempre partirão do alto escalão.

Ocorre uma proliferação de cargos, na qual a autoridade é distribuída de acordo com o nível da hierarquia, quanto maior o nível, maior será a autoridade atribuída. A complexidade aumenta à medida que cargos são criados nos níveis intermediários, assim como na

diferenciação horizontal, é preciso manter atenção aos problemas de comunicação que podem surgir a medida que o grau de complexidade aumentar.

Embora este modelo seja mais simples que a diferenciação horizontal, e um dos mais antigos e difundidos, é importante levar em consideração que ele limita as ações, pode levar ao aumento de processos e burocracia, resultando no aumento de custos e problemas com eficiência, produtividade e agilidade.

Dispersão Geográfica:

Este tipo de diferenciação exige um alto grau de maturidade organizacional para a gestão das diferenças, sendo necessário estimular o diálogo para a compreensão das diferenças regionais e culturais.

Normalmente surge da necessidade de aproximação com os clientes e redução de custos. Um dos maiores desafios é o de manter a integralidade da cultura organizacional e a padronização de processos e políticas. Nestes casos, a empresa precisa desenvolver sólidas ferramentas de comunicação e treinamento.

Diferenciação por produto, mercado ou tecnologia:

Esta diferenciação costuma ocorrer em estágios mais maduros das empresas, quando existem diferentes tipos de mercados, produtos ou tecnologias relacionados e atendidos.

É extremamente suscetível a criação de subculturas, porque muitas vezes as relações, perfis, até mesmos clientes são muitos distintos.

3- Tecnologia:

Especialmente na atualidade, a tecnologia tem papel fundamental nas estruturas organizacionais. Não podemos pensar uma organização sem uma estrutura tecnológica, o grau de tecnologia empregado impactará em todos os níveis organizacionais, especialmente aqueles relacionados a hierarquia, formalização e centralização.

É interessante observar que, quanto mais rotineira forem as atividades da empresa maiores serão as possibilidades de automatização e de padronização das mesmas. Atividades que exigem pouco debate e não possuem muita variação de execução podem ser controladas através de meios tecnológicos, o que favorece a centralização do poder, uma vez que, as regras digitais automaticamente irão reger as ações. Neste caso, é preciso cuidado com o excesso da padronização, automação e integração pois isso poderia levar a rigidez operacional e organizacional, porque uma vez instaladas as regras digitais haverá pouca ou nenhuma flexibilidade para mudar. Normalmente atividades substituídas pela automação exigem um menor nível de profissionalização.

Já as atividades não rotineiras, estão relacionadas a um grande número de variáveis e que dependem do debate de ideias e reuniões, terão um menor emprego de tecnologia, necessitam de profissionais mais qualificados e demandam de meios de comunicação mais eficientes. É interessante observar que o nível de profissionalização e comunicação aumentam a medida que aumenta o grau de complexidade da atividade.

A ampliação do uso da tecnologia só reforça que cada vez mais, a força física dá lugar a força intelectual, obrigando as empresas a adotarem uma postura de aprendizagem contínua, e equipes aptas para aprender e desaprender.

Para o sucesso organizacional, a tecnologia e estrutura precisam estar alinhadas, assim como a empresa precisa estar alinhada às novas tendências tecnológicas e industriais, como a indústria 4.0, IOT (Internet das coisas), Big Data Analytics, que vem com propostas de sistemas de produção inteligentes, com a automatização total de fábricas e o uso da tecnologia no desenvolvimento de sistemas inteligentes ou ciber físicos, que combinam processos digitais capazes de descentralizar e cooperar com os humanos nos processos decisórios, tendências que impulsionam as empresas em direção a quebra definitiva dos velhos padrões estruturais e de gestão.

4- Formalização:

“[...] as regras e os procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização constituem parte daquilo que é denominado formalização.” (HALL,2004, p.61).

Ao mesmo tempo que a formalização pode ser útil no treinamento dos colaboradores, na padronização de comportamentos, redução de níveis de ansiedade dos colaboradores e proporcionar graus de estabilidade, ela também poderá ter uma natureza coercitiva pois acaba impondo formas de conduta.

...o grau extremamente elevado de formalização, somado a outras características organizacionais, cria um “círculo vicioso” no qual os trabalhadores seguem as regras porque devem ser obedecidas, pois este é o critério pelo qual são avaliados. As regras tornam-se mais importantes que as metas que ajudam a cumprir. A organização se torna rígida e encontra dificuldades para lidar com os clientes e outras variáveis do ambiente. Em virtude de as regras determinarem o tipo de decisão a serem tomadas, aqueles em posições de tomada de decisões tendem a criar mais regras quando surgem situações para as quais não existem precedentes. Não há impulso para uma maior autonomia, pois isso seria ameaçador.” (HALL,2004, p.66).

O excesso de formalização ainda contribui para o isolamento e alienação das pessoas no ambiente organizacional, resultando na insatisfação e desmotivação das mesma. No longo

prazo, isso poderá constituir um grave problema organizacional, porque gradativamente as pessoas perdem sua individualidade, criatividade e o impulso de sua própria autonomia.

É interessante notar que, à medida que subimos no organograma organizacional menor será o grau de formalização, e, as equipes com maior grau de profissionalização mostram-se mais resistentes a formalização. Isso acontece porque a profissionalização e a formalização são incompatíveis, ambos satisfazem a uma mesma demanda, ou seja, orientam a maneira de desempenhar uma atividade, a diferença é que, na formalização a empresa impõe a forma de execução, enquanto que na profissionalização, ela é um meio não organizacional de fazer o mesmo.

5- Centralização:

A centralização está diretamente relacionado a forma de distribuição de poder dentro das organizações. O poder é a capacidade que um indivíduo possui para afetar o comportamento de outro, não sendo possível exercê-lo isoladamente, obrigatoriamente são necessários pelo menos dois indivíduos para que ocorra o seu exercício.

As possíveis fontes de poder dentro de uma organização possuem diferentes origens, impactos e relações, como: cargos ou posições (sejam vínculos empregatícios ou familiares, amigos), carisma pessoal e o conhecimento.

A distribuição do poder pode se dar de diferentes maneiras, na literatura encontramos seis classificações:

Primeiro, organizações podem ser autocracias, nas quais o poder é detido por um indivíduo ou um pequeno grupo com controle absoluto. Segundo, organizações podem ser burocracias, nas quais as regras são escritas e as relações são claramente especificadas. Terceiro, organizações podem ser tecnocracias, nas quais o conhecimento e a especialização governam o sistema. Quarto, organizações podem ser governadas por co-determinação, por meio do qual partes em oposição na organização partilham o sistema de comando. Quinto, organizações podem ser democracias representativas, nas quais os dirigentes são eleitos e atuam durante mandatos específicos ou durante o tempo que contarem com o apoio dos membros. (HALL, 2004, p.103).

Embora muitas vezes as empresas não optem somente por um modelo, e, sim em formas mistas de estruturas, ainda nota-se a predominância e o extenso uso dos modelos tradicionais, pautados em normas, procedimentos e hierarquias.

As bases do poder são, a forma de uso dada pelos detentores para com os demais, basicamente são três formas de exercício:

- Base Coercitiva: modifica comportamentos e ações através da imposição e do medo. Utiliza-se de sanções ou punições para alcançar os objetivos. Sua base é o controle do indivíduo através da subjugação levando-os a alienação.

- Base de Recompensa: é uma relação calculista baseada em interesses, estritamente relacionada a concessão da recompensa. Neste tipo de abordagem, não necessariamente se tem a adesão as ideias e aos objetivos, mas somente os interesses envolvidos.

- Base Legítima: Sua base é o uso da influência através da moralidade, busca-se o consenso sobre objetivos e métodos da organização. Normalmente os indivíduos têm um alto envolvimento "moral" e motivacional.

O exercício do poder se dá através do uso da autoridade ou da influência, isso tanto nas esferas verticais como nas horizontais.

O poder é uma constante fonte de conflitos organizacionais, especialmente porque o ato de exercer o poder, normalmente requer a obediência de outrem, se eventualmente houver discordância de interesses e pontos de vista o conflito tende a instalar-se.

O conflito não é necessariamente negativo, muitas vezes ele poderá resultar em melhorias e levar a decisões mais assertivas, na verdade alguns autores defendem que certos conflitos são um poderoso instrumento gerencial, porém, a problemática está relacionada quando a gestão de conflitos foge ao controle, de forma que o seu uso passa a ter caráter manipulativo, levando prejuízos para a organização.

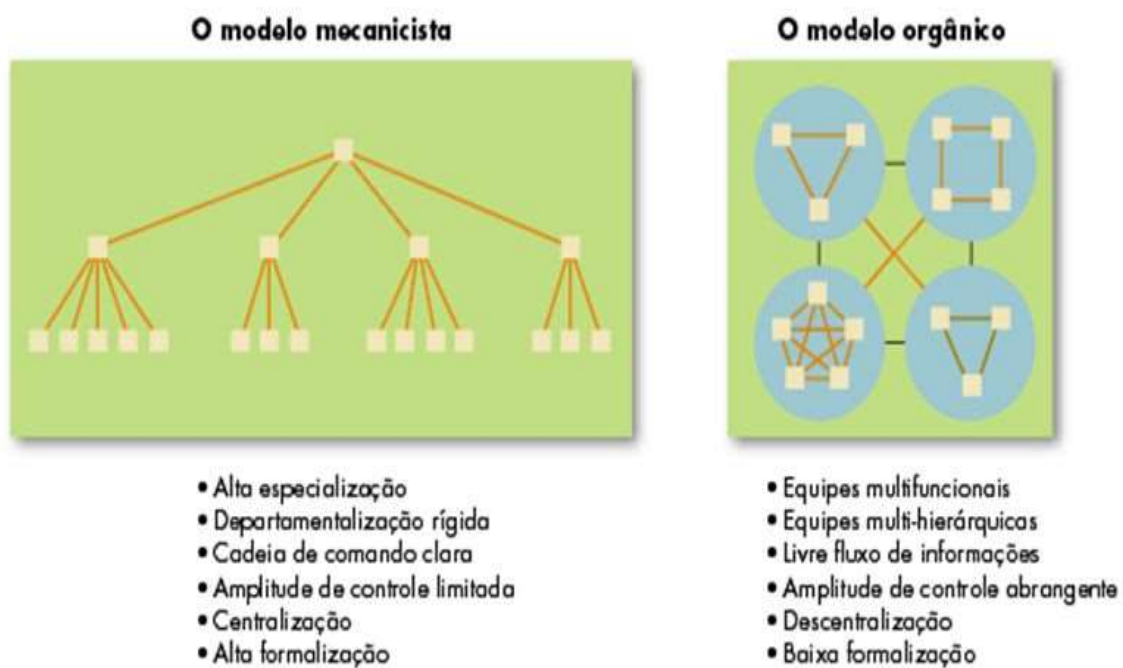
O tamanho afeta diretamente as relações de poder dentro da organização. À medida que as empresas crescem e se tornam maiores, elas tendem a ter menor grau de centralização, mas, esta descentralização será embasada num contexto de regras, logo, ela torna-se questionável.

Outra variável que interfere nas relação de poder está relacionada ao nível de profissionalização do quadro de colaboradores, quanto mais qualificado o indivíduo maior será a sua possibilidade de participação nas decisões.

Pode-se observar que as empresas enfrentam um dilema organizacional, pois, empresas com elevado nível de centralização indicam que as pessoas que exercem as atividades ou funções não estão capacitadas e necessitam de controle, por outro lado, empresas com elevado grau de centralização possuem mais controle e coordenação.

A correlação entre tamanho, complexidade, tecnologia, formalização e centralização é muito abrangente, o que possibilita diferentes formas de controles e de arquitetura organizacional. Ao definir a forma que a organização adotará, é fundamental que se analisem os pesos e impactos de cada um deles na estrutura.

A figura a seguir buscar demonstrar as principais diferenças na estruturação e características entre os modelos tradicionais versus os modelos orgânico.



“Modelo mecanicista versus modelo orgânico”. (ROBBINS, 2010, p. 485).

Embora várias teorias tenham sido desenvolvidas ao longo das décadas, é inquestionável que até os dias de hoje, os modelos com maior aceitação e utilização foram os modelos tradicionais baseados no mecanicismo.

4. A MUDANÇA DE PARADIGMA:

“[...] Para que haja alguma mudança organizacional é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradoura, ou seja que o curso a história de uma dada organização seja afetada.” (SROUR, 1998, p.375).

Na literatura, as mudanças estruturais são classificadas como quântica (são aquelas que quebram padrões, tidas como grandes iniciativas e grandes impactos), ou incremental (são as que promovem mudanças marginais e de menor impacto).

É importante lembrar que qualquer mudança tende a ser complexa e dolorosa, porém, quanto maior o impacto, maior será o grau de complexidade e maior será a exigência por ações de múltiplos agentes e muda o grau de dificuldade. Muitas vezes em meio aos processos de mudança, as pessoas tem a nítida sensação de descontrole da situação.

Por isso, é essencial que o processo de mudança seja planejado de maneira abrangente, buscando identificar todos os elementos envolvidos e seus impactos. A prerrogativa para iniciar qualquer processo de mudança é pensá-la de forma estruturada, planejando ações e resultados. Qualquer mudança deve estar focada em problemas concretos que precisam de resolução.

A complexidade impossibilita uma análise completa e, muitas vezes, é difícil saber onde intervir. [...] Em grande parte da literatura da administração, a mudança quântica e a mudança incremental são vistas como opostas. [...] Embora isto seja verdadeiro em condições de linearidade, nos sistemas complexos e não lineares pequenas mudanças incrementais podem produzir grandes efeitos quânticos. Se as pessoas se concentrarem em encontrar iniciativas de grande poder de alavancagem, dentro de sua esfera de influência, que tenham a capacidade de mudar o contexto, potenciais para grandes mudanças podem ser desencadeados. (MORGAN, 2008, p.272).

A mudança é parte do processo de desenvolvimento da organização, por pressões tanto internas quanto externas. Porém, os processos mais críticos de mudanças normalmente se desenvolvem nos momentos de crise, quando a organização se vê a beira do abismo e precisa lutar por sua sobrevivência.

“[...] Os principais problemas enfrentados pelas organizações modernas provêm de mudanças no ambiente externo.” (MORGAN, 2000, p.252). Porém, as mudanças organizacionais são parte de um processo natural, decorrente do amadurecimento organizacional, mesmo que não se observe mudanças significativas no ambiente externo, pequenos eventos internos gradualmente criam condições para que mudanças aconteçam ao longo da evolução, “[...] se um sistema tem um grau suficiente de complexidade interna, a aleatoriedade, diversidade e instabilidade tornam-se recursos para a mudança.” (MORGAN, 2000, p.261).

A velocidade das mudanças tanto internas e externas, tem conflitado com as estruturas rígidas e burocráticas, é cada vez maior a necessidade em abandonar a visão cartesiana, e buscar uma abordagem mais sistêmica que resulte em respostas mais assertivas e inovadoras, alinhadas com as necessidades das organizações no contexto atual.

“[...] Basta um relance sobre as organizações edificadas com a argamassa das hierarquias piramidais e com os tijolos da burocracia corporativa, para perceber que as formas de gestão organizacional estão as voltas com uma crise estrutural.” (SROUR,2005, p.21).

Provocar uma mudança estrutural, significa mudar a essência organizacional, ou seja trata-se de uma mudança quântica de grande impacto envolvendo: pessoas, liderança, modelo de gestão, cultura, processos e estrutura.

A organização, sob o enfoque da administração holística, é, acima de tudo, uma proposta de mudança de atitude. E, mudança de atitude é o mais difícil de ser executado tanto nas pessoas como nas organizações. Assim, na organização holística, o centro e a periferia se deslocam, as funções de produção e gestão se integram, a empresa passa a ser um conjunto articulado de subsistemas interdependentes que se ajustam real e não uma série de atividades sucessivas. Fica claro que na empresa holística a hierarquia vertical é substituída pela horizontal.”(ANGELONI, 2008, p.14).

O impacto da mudanças em relação aos indivíduos, é que ela implica na mudança do status quo das pessoas, que inevitavelmente provoca uma série de sentimentos de desconforto, insegurança, ansiedades e resistências. Estes sentimentos aparentemente negativos são reações normais e previsíveis, são respostas instintivas em busca da manutenção da estabilidade e do estado original. A chave de sucesso está condução do processo de mudança, nesta fase é essencial a participação ativa dos líderes e o envolvimento da alta gestão. É um momento que requer grande habilidade e domínio em canalizar as energias em direção a mudança desejada, de maneira que seja o menos traumática possível. É importante explorar o momento no sentido de criar experiências positivas ao grupo, criando sinergia e união.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL:

As mudanças culturais podem acontecer de duas maneiras: revolucionariamente, incorporando esquemas interpretativos antagônicos aos anteriores, gerando uma reestruturação completa do agir organizacional; e gradualmente, maneira na qual são incorporados valores que complementam os já existentes. A forma revolucionária é traumática, arriscada e potencialmente destrutiva, como pode ser observado na reengenharia das empresas. Já a forma gradual, prevê uma evolução gradativa que possibilita a adaptação às novas formas de visualizar o ambiente organizacional.” (ANGELONI, 2002, P.37).

A formação da cultura organizacional é um processo bastante complexo, que sobrevive até mesmo a saída de integrantes do grupo e que passa por constantes adaptações. É algo sentido em todos os aspectos organizacionais, permeia a integração e a padronização de ações, afeta o clima organizacional, os valores, as crenças e comportamentos da organização, ou seja é a base que fundamenta as ações dos indivíduos, o tratamento aos clientes e funcionários, o grau de autonomia e a forma de condução dos negócios. A cultura é a representação das percepções das pessoas e reflete a mentalidade predominante no ambiente.

Ela é a identidade da organização, um dos aspectos mais profundos e algumas vezes inconsciente do ambiente organizacional. É um verdadeiro mosaico resultante da interação de inúmeros agentes, que vão desde a cultura geral da sociedade, dos seus stakeholders (sócios, clientes, funcionários, comunidade), reflexo das ações de seus líderes e dos processos de aprendizagem.

A formação inicial da cultura organizacional de uma empresa geralmente é baseada na ideologia de seus líderes ou fundadores, mas à medida que ocorre a formação do grupo, e que esse grupo for consolidando suas experiências, elas irão sutilmente se integrando e formando novos padrões e modelos. O reforço ocorre a medida que essas experiências e resultados forem sendo positivos, o inverso ocorre com as experiências negativas ou seja, padrões positivos são repetidos e os padrões negativos passarão a ser evitados, o que explica respostas do tipo: “ah isso não dá certo”, “isso sempre foi assim”, elas na realidade refletem processos de aprendizagem que deram errado.

A cultura não é um elemento estático, os resultados dos processos de aprendizagem e experiências, sutilmente serão incorporados e reforçados nas decisões e ações do dia-a-dia, sobrevivendo a saída de integrantes. Quanto aos entrantes (novos colaboradores), estes serão gradativamente “ensinados” mas eles podendo ser agentes capazes de provocar mudanças, isso dependerá da força da cultura já existente. Trata-se de um processo mutante, que vai se adaptando e fortalecendo ao longo do tempo, utilizando-se de diferentes mecanismos de fixação.

De acordo com SCHEIN, a fixação da cultura basicamente se dá por meio de 06 mecanismos (vide tabela abaixo).

Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam:

- *como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais;*
- *como os líderes alocam recursos;*
- *como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o coaching;*
- *Como os líderes alocam recompensas e status*
- *Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem*

Mecanismos de Articulação secundária e de reforço

- *Design e estrutura organizacional*
- *Sistemas e procedimentos organizacionais*
- *Ritos e rituais da organização*
- *Design do espaço físico, fachadas e dos edifícios.*
- *Histórias sobre eventos e pessoas importantes*
- *Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.*

SCHEIN, 2009, p.230.

A formação e a consolidação de uma cultura organizacional, é sem dúvida de um dos elementos mais complexos de análise e conseqüente mudança, isso ocorre porque a ela está relacionado um alto grau de subjetividade, que envolve questões profundas e de difícil acessibilidade.

Os aspectos visíveis e fáceis de identificar, são aqueles formais e abertos (estrutura organizacional, descrição de cargos e títulos, objetivos e estratégias, tecnologia e práticas operacionais, políticas e diretrizes de pessoal, métodos e procedimentos, medidas de produtividade), aos quais todos tem acesso, podem ser facilmente percebidos e são relativamente fáceis de mudar.

A maior grau de dificuldade é o que envolve os aspectos informais e ocultos (padrões de influência/poder, percepções, atitudes, sentimentos e normas de grupos, valores e expectativas, padrões de interação informais, normas e relações afetivos, clima...), geralmente profundamente enraizados e de difícil acesso.

“[...] A cultura, não preenche apenas a função de dar estabilidade, significado e previsibilidade no presente, mas é resultado de decisões funcionalmente eficazes no passado do grupo.” (SCHEIN,2005, p.101).

A cultura é uma espécie de mapa mental da organização, a partir do momento que certos modelos e padrões tiverem sido testados e aprovados no grupo, eles passam ser a suposição básica de verdade. Esta referência, coloca os indivíduos em uma de zona de conforto, e qualquer ameaça de mudança pode levar à resistências.

A grande dificuldade desta mudança, é porque ela envolve alterar percepções aprendidas, experiência testadas e aprovadas. Uma proposta de mudança vai alterar a estabilidade cognitiva dos indivíduos, que terão que abandonar a zona de conforto e passar por um novo processo de aprendizagem, ou seja, abandonar as velhas crenças de suposições de verdades para resignificá-las e aprender novos padrões, o que leva a instabilidade, incerteza e desconforto.

A construção da cultura é necessária para que se garanta a sobrevivência e adaptação ao meio externo, para que haja a integração de seus processos internos a fim de assegurar a capacidade de continuar a sobreviver e adaptar-se.

A força da cultura está na integração e no entendimento claro de toda a organização quanto, a missão e estratégia organizacional, metas claras e consensualmente acordadas entre os indivíduos, clareza quanto aos meios para atingir as metas estabelecidas, critérios claros de medição e formas de controle das informações para correção dos desvios. Uma cultura integrada é aquela em que todos partilham de um único conjunto de suposições.

A falta de um consenso leva a diferenciação ou fragmentação. Uma cultura será considerada diferenciada quando, existe um conjunto de suposições mas existem blocos que divergem em certos aspectos. Já a fragmentação é uma situação mais grave, pois trata-se de um conjunto de sub culturas com poucas suposições compartilhadas, essa situação é altamente nociva ao ambiente organizacional, ela abre espaço para, politicagem, manipulação, conflitos, dificuldades de implantação de estratégias, obtenção de resultados e o atingimento de metas. As conversas e negociações em tais ambientes são extremamente difíceis e resultam em fragilidade organizacional.

Normalmente quando subculturas se instalam, elas são resultado de um processo de gestão ineficiente. O líder desempenha papel crucial na conservação e no alinhamento cultural, é dele a responsabilidade e a tarefa de manter a unificação da cultura no ambiente organizacional. É necessário constante treinamento e doutrinação das equipes em relação aos valores, visão e missão organizacional.

É importante reforçar que culturas não resistem se houverem contradições entre discurso e prática, ambos devem ser condizentes com a prática organizacional, é inaceitável divulgar certas ações e valores e na prática eles não serem percebidos. Infelizmente ainda existem empresas que consideram a construção de uma cultura organizacional um tema desnecessário, superficial e secundário.

6. LIDERANÇA:

O tema liderança tem sido amplamente debatido dentro e fora das organizações, a nova dinâmica organizacional e social requer dinamismo e inovação. Os velhos conceitos dos modelos tradicionais baseados em comando e controle tornaram-se obsoletos e não satisfazem nem colaboradores, nem empresas.

É importante compreender que criatividade e dinamismo exigem ambientes mais flexíveis e inclusivos, pois só assim, o pensamento criativo e a iniciativa se desenvolvem.

Dentro da nova realidade é importante compreender que:

O trabalho mental agrega valor, e, portanto é capaz de produzir excedentes econômicos [...]O fato da força física perder cada vez mais importância em relação à força intelectual, apenas fortalece o caráter estratégico do trabalho humano[...] As relações de trabalho que os articulam perdem a rigidez anterior e passam cada vez mais a depender de seu preparo técnico, nível de produtividade e capacidade de agregar valor. (SROUR,2005, P.51).

Todas estas mudanças, tem exigido das empresas mudanças quanto a postura de seus líderes e do ambiente organizacional. É preciso criar ambientes que permitam o desenvolvimento intelectual, através de processos de aprendizagem contínua, com equipes cada vez mais eficientes, multidisciplinares e auto gerenciáveis.

A construção de um ambiente adequado à nova realidade, equipes de alta performance e auto gerenciáveis, demandam de tempo e disciplina por parte dos gestores.

O gestor da era da informação tem um papel muito mais estratégico e abrangente, já não está mais orientado ao controle de tarefas, mas em desenvolver equipes para alta performance e auto gerenciamento, produzir resultados, agregar e gerar valor para a organização.

A liderança é nitidamente importante para mudar as diretrizes organizacionais, desenvolver novas atividades, analisar fusões ou aquisições e fixar políticas e objetivos de longo prazo. Ao mesmo tempo, considerando se as evidências apresentadas, precisa ser entendido que as limitações organizacionais e ambientais diminuem drasticamente a possibilidade de uma mudança significativa na base da liderança. As implicações de tais constatações são fundamentais para a análise organizacional. Em organizações estabelecidas, o impacto da liderança é muito restringido e a mudança de liderança pode não representar muita liderança. Para a organização nova, a liderança, obviamente, é mais importante. A liderança também é fundamentalmente importante quando ocorrem crises organizacionais.” (HALL,2004, p.141).

O líder das organizações modernas precisa desenvolver altos níveis de autoconhecimento, auto percepção, empatia, segurança e auto motivação. Entende-se que líderes com elevado grau de inteligência emocional consigam expressar de forma mais coerente e terão maior facilidade e habilidade em construir relacionamentos e equipes.

*Mas os melhores líderes tem habilidades cognitivas distintas, que vão além do simples fato de ser inteligente. Seu pensamento abrange uma **ampla faixa de atitudes**, que vão do conceitual ao específico, têm **ampla capacidade cognitiva**, ou seja, veem as coisas através de lentes panorâmicas, e bons em recompor questões e problemas, examinando-os de vários pontos de vista. (CHARAN, 2007, p.15).*

O papel do líder na atualidade é ser um mentor, coaching e facilitador, no qual ele orienta e provoca a inquietação das pessoas, buscando extrair delas todo o seu potencial, despertando nelas o senso de propriedade e responsabilidade, levando-as em direção a realização dos objetivos e metas. Esta construção se dá por meio de feedback sistemático, estímulo ao trabalho em equipe, inovação, ambientes transparentes e positivos e comunicação assertiva, no qual o líder é o facilitador e oferece a direção para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

A tabela a seguir sintetiza as principais características e diferenças de postura entre um líder tradicional e um líder da era do conhecimento.

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO
Apoia se em regras, normas e procedimentos.	Apoia se nas pessoas, suas capacitações e habilidades.
Rotina é uma batalha constante a ser vencida	Rotina é o reinício de novas oportunidades.
Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel	Distingue suas ações pela competência.
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando	Debate, pesquisa
Vê, acompanha e controla tudo.	Vê, acompanha e controla o mais importante
Cultura específica de uma tarefa	Cultura ampla, visando entender e criar alternativas.
Delega o que fazer	Delega como fazer
Motivado pelo poder e pelo dinheiro	Motivado pelo desafio da sua auto realização
Poder baseado pelo cargo	Poder baseado pela competência
Trabalho é simples troca econômica	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica.
Visão especialista	Visão ampla de generalista.

“O líder tradicional versus o líder da era do conhecimento.” (ANGELONI, 2002, p. 53).

Fonte: Smiderle e Resende (1999).

O processo de liderança exige o alinhamento com os demais elementos organizacionais. A estrutura organizacional define comportamentos, atitudes e a interação dos indivíduos, o que refletirá na forma de gestão, por exemplo, um gestor com propostas modernas de gestão de equipes não conseguirá desenvolver suas ideias se estiver inserido em organizações alicerçadas nas práticas tradicionais, da mesma forma, que um gestor com mentalidade tradicional irá

encontrar dificuldades em empresas mais horizontalizadas. Este alinhamento garante ações coesas dentro da organização.

O papel e a postura da liderança se torna ainda mais relevante nos processos de mudanças ou crises, geralmente estas fases são marcadas por expectativas e desejos não atendidos, mudanças extremas, desinformação, escassez de tempo, divergências e emoções reprimidas, que geram impactos em todos os agentes envolvidos, despertando incertezas, angústias e medos.

Quando falamos de uma mudança estrutural, não se trata apenas de alterar o organograma, redistribuir tarefas... Mas, envolve indivíduos e a cultura organizacional, o que significa desfazer-se de crenças e valores consolidados, experimentar e adotar novos padrões, e, estas mudanças de valores alteram a estrutura cognitiva do ser humano, criando instabilidade e insegurança, que desencadeiam uma infinidade de sensações e sentimentos, tais como: de incompetência temporária, receios de punição, perda temporária da identidade pessoal dos integrantes da equipe e dificuldade de identificação com o próprio grupo, levando os indivíduos a expressarem reações de negação, resistências e barganhas.

Nesta fase, o grupo tende a desintegrar-se temporariamente, porque diferentes reações serão observadas, certamente haverá uma parte dos integrantes que abraçará a causa e partirá para ação, porém, terão aqueles que resistirão mas à medida que forem convencidos dos benefícios envolvidos acabarão aderindo ao projeto, e sempre haverá a grande possibilidade de algumas pessoas acabarem deixando o grupo, por não conseguirem se ver parte do novo cenário.

Ao líder caberá a construção de ambientes psicologicamente seguros, que favoreçam as mudanças dos padrões mentais, culturais e organizacionais, na qual a confiança e a reconexão do grupo se restabeleça.

É comum nos momentos de grande instabilidade emergirem conflitos, normalmente são resultado da polarização de interesses e valores diferenciados. Estas disputas precisam ser administradas pelos líderes de forma que se restabeleça a unidade organizacional, é importante o uso da diplomacia, por meio da exploração de diferentes pontos de vista e tolerância, de forma que acordos possam ser estabelecidos.

Vale lembrar, que qualquer mudança sempre será de cima para baixo, os líderes devem ser exemplo a ser seguido, eles são o referencial do grupo, o modelo a ser copiado. A forma como os líderes agem tanto conscientemente quanto inconscientemente são fatores críticos de sucesso, tanto na construção de equipes como de mudanças. Muitas vezes os líderes não tem consciência da importância de seu papel e do impacto que eles geram na vida das pessoas.

Mas, igualmente importante ressaltar que, a ação isolada de um líder não provoca mudanças consistentes e duradouras. Nem sempre a ineficiência de um processo de mudança é somente falha na liderança mas sim, em função de um contexto e estrutura organizacional inadequados.

7. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO:

Uma boa comunicação é a base de boas relações de trabalho e processos de liderança. A palavra comunicação significa "partilhar, participar algo, tornar comum".

“[...] A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.” (ROBBINS, 2010, p.327).

A comunicação se dá de diversas formas, ela envolve processos verbais e não verbais:

- Os processos verbais são um conjunto de sinais, signos ou símbolos utilizados para a expressão através da fala, audição, leitura ou escrita.

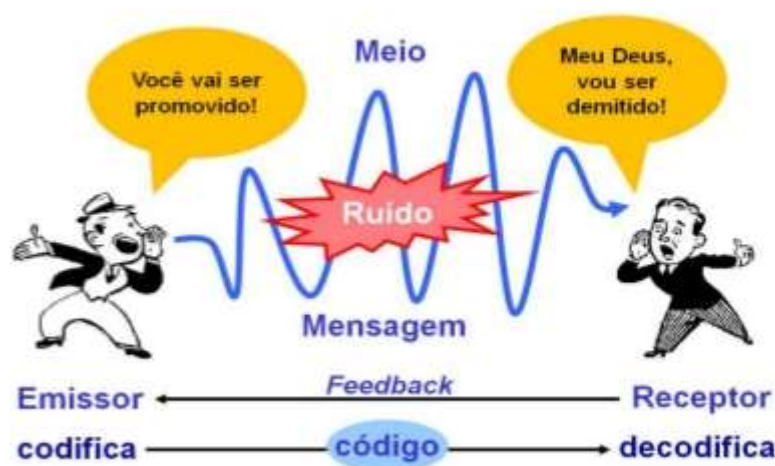
A comunicação oral tem por vantagem a rapidez, mas sua principal desvantagem é que, se a mensagem transmitida for para um grande número de pessoas ela poderá sofrer distorções de acordo com a percepção individual de cada um, especialmente se tiver extensa hierarquia envolvida. Já a escrita, permite que se possa consultá-la e reavaliar o seu conteúdo posteriormente porém, demanda de mais tempo.

- As formas não verbais de comunicação recorrem à sistemas de sinais não-linguísticos, como por exemplo; gestos, expressões faciais, imagens dentre outros. A comunicação não verbal envolve movimentos ou gestos tanto voluntários como involuntários, podendo muitas vezes ser um complicador da comunicação verbal.

As empresas possuem canais formais e informais, os canais informais são os chamados rumores, as principais características são o seu desconhecimento por parte da gestão, e mesmo assim, a informação é tida como confiável entre os funcionários. Normalmente é utilizada para interesses pessoais, resultam de ambiguidades e deficiências da comunicação formal. Em momentos de crise, quando existe uma infinidade de receios e dúvidas, é ainda mais importante que a empresa mantenha canais de comunicação e clareza nas mensagens.

Todo processo de comunicação envolve:

- Emissor: é aquele que emite a mensagem.
- Receptor: indivíduo que recebe a mensagem.
- Canal: é o recurso utilizado para transmitir a mensagem, poder ser: e-mail, telefone, carta, pessoalmente, gestos...
- Código: dá forma a ideia, a principal forma é a linguagem (escrita ou falada).
- Mensagem: é o conteúdo.
- Ruído: são as distorções que impedem a comunicação e a entrega da mensagem do emissor ao receptor.



Fonte: Internet (<https://www.slideshare.net/prof.rosegarcia/o-que-comunicacao-59401908>).

A principais barreiras de uma boa comunicação podem estar relacionadas com, a forma que o emissor usou para transmitir a informação, o momento ou meio inadequado, suposições, estereótipos, bloqueios emocionais, desinteresse e comportamento defensivo da parte receptora, ou ainda intenções ocultas, hostilidade, status, vocabulário de duplo sentido, diferentes percepções e sentimentos.

“[...] Para funcionar como grupo, os indivíduos que se reúnem devem estabelecer uma sistema de comunicação e linguagem que permite interpretar o que ocorre.” (SCHEIN, 2009, p.103).

A empresas precisa estar atenta a sua estrutura de comunicação, é importante que se trabalhe uma linguagem comum ao ambiente, ou seja, que ocorra uma certa padronização que facilite a compreensão de todos.

Uma estrutura de comunicação adequada contribuiu para reduzir parte dos ruídos organizacionais. Uma boa parcela dos conflitos organizacionais estão relacionados a falta de clareza e conscientização da importância da comunicação, algumas vezes as discordâncias são apenas pela semântica das palavras ou ainda pelo uso inadequado dos meios de comunicação.

A comunicação vertical, ou seja, aquela que é feita de cima para baixo, normalmente envolve as diretrizes e instruções de trabalho, que buscam a padronização e confiabilidade do desempenho da atividade. É importante observar, que a medida que o grau de complexidade da função aumenta mais genéricas serão as instruções e quanto mais profissionalizadas as pessoas menos específicas serão as instruções. Um exemplo clássico de comunicação e doutrinação, são os feedbacks aos subordinados, o gestor ao fazê-lo, deve tomar muito cuidado com a abordagem e linguagem consciente como inconsciente.

Os possíveis ruídos na comunicação vertical podem estar relacionados aos muitos níveis hierárquicos, pois à medida que a mensagem for sendo cascadeada poderão surgir distorções, isso acontece porque a mensagem vai sendo vinculada ao nível de percepção de cada um. Outro aspecto é o da centralização da transmissão nos líderes e dependerá deles para o repasse.

Na comunicação de baixo para cima pode ser ainda mais complicado. Em situações em que a informação for negativa, pode haver resistência no escalonamento aos níveis superiores ou ainda, a mensagem poderá sofrer distorções. Um outro aspecto, é que as informações de cima para baixo costumam ser detalhadas enquanto que no inverso ela costuma ser compactada, neste caso pode ocorrer a omissão de informações importantes.

Os principais problemas envolvidos no processo de comunicação são: omissão, distorção e a sobrecarga:

Na **omissão**, parte da mensagem é eliminada, pode ocorrer em função da incapacidade do receptor em absorver a integralidade da mensagem, ou ainda, em função de um elevado número de hierarquias, onde se perde parte da mensagem em cada um dos níveis.

Na **distorção**, ocorre a interpretação (percepção) da mensagem pela perspectiva do receptor, essa distorção pode ser intencional ou não.

Na **sobrecarga**, existe um excesso de informação que gera uma dificuldade de filtragem e priorização das mensagens, resultando em omissão e distorção.

Estudos indicam que a falta de clareza, gera incerteza, que resulta em insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores.

Uma comunicação eficiente permite melhor compreensão dos fatos, das tarefas e objetivos, por isso é fundamental reduzir os ruídos, eliminar barreiras e adequar os meios utilizados, para assegurar a clareza e o entendimento em todos os níveis organizacionais.

8. CONCLUSÃO:

Ao longo da história, podemos observar o incessante movimento por adaptação, readequação de estratégias e a busca por novos modelos e estruturas organizacionais mais adequadas ao seu tempo. A mudança sempre fez parte da vidas das pessoas e organizações. Mudar é inevitável, porque é parte do crescimento e desenvolvimento.

Ao analisarmos a realidade organizacional, é possível identificar que os modelos tradicionais estão prestes a enfrentar uma crise estrutural. Existe um paradoxo, uma total incoerência entre a prática baseada em modelos tradicionais, com a realidade e a necessidade organizacional.

O acesso ao conhecimento e a informação empoderou as pessoas, tornando-as seguras e conscientes quanto aos seus desejos e necessidades. As novas gerações esperam muito mais que cenouras ou chicotes. Elas buscam realização, satisfação, qualidade de vida, equilíbrio, crescimento e desenvolvimento no ambiente de trabalho.

E as necessidades das empresas estão muito além de obediência e enquadramento. Hoje, demandam por profissionais qualificados e polivalentes, que possam agregar valor por meio de uma postura dinâmica e criativa na resolução de problemas e entrega de resultados. Isso significa que é preciso parar de centralizar decisões e alienar as pessoas. Hoje as empresas precisam estar abertas a processos contínuos de aprendizagem, capacidade de adaptação e mudança.

Mudar esta realidade não é tarefa simples, pois ela envolve mudanças estruturais, planejamento, estratégia e envolvimento de todos os agentes da organização, em especial, a alta direção. Achatar a pirâmide resulta em profundas mudanças na cultura organizacional, nas relações interpessoais, comunicação, processos, liderança e relações de poder.

Entende-se por estrutura organizacional a combinação das partes organizacionais, que juntas formam a organização. Refere-se a maneira como a mesma conduz as divisões de trabalho, níveis de hierarquia, moldando a interação e atuação das pessoas.

Na arquitetura horizontal, as relações de poder tornam-se mais fluidas e a dinâmica organizacional completamente alterada. Não significa que a hierarquia será eliminada, mas sim, que ocorrerá a redução dos níveis intermediários de gestão. As pessoas passam a experimentar maior grau de autonomia e maior participação nos processos decisórios, que por outro lado, exige profissionais mais qualificados, altamente comprometidos e com alto grau de iniciativa.

A cultura é uma construção feita ao longo da vida organizacional. Ela está alicerçada em processos de aprendizagem e reforços do grupo, o que torna a sua mudança um dos elementos

mais complexos de análise e alteração, envolvendo não somente questões objetivas, mas também questões subjetivas.

A mudança cultural requer a desconstrução de padrões e valores testados e aprovados por meio de processos de aprendizagem. Alterar estes padrões e valores altera a estabilidade cognitiva do grupo, mexe na zona de conforto dos indivíduos, resultando em resistência e barreiras.

A quebra da resistência à mudança requer grande esforço dos líderes e da alta gestão no sentido de criar ambientes psicologicamente seguros para os indivíduos, para que novos processos de aprendizagem se instalem e um novo modelo de valores e padrões seja adotado. É importante eliminar possíveis feudos culturais, pois eles colocam em risco a unanimidade organizacional, dificultando a implantação de projetos e estratégias, resultando em conflitos e dificuldades para o alcance das metas e objetivos estratégicos.

A conceitualização contemporânea da liderança é muito mais ampla e diferente das práticas tradicionais. O líder da era do conhecimento é orientado à estratégia e resultado, uma visão sistêmica e elevado nível de inteligência emocional. Seu papel é ser um facilitador da equipe, sendo responsável por integrá-las e orientá-las através de feedbacks construtivos, desenvolvendo pessoas e os seus potenciais, para realização dos objetivos organizacionais. Cada vez mais as empresas tem buscado a formação de equipes multidisciplinares, de alta performance e auto gerenciáveis.

A comunicação nas estruturas horizontais requer atenção especial, pois quando a organização se torna mais fluida, torna-se necessário o desenvolvimento de canais adequados para que se preserve o alinhamento de ideias e valores.

A simplificação de processos é consequência da redução da formalização e da centralização. Decisões e ações se tornam menos complexas e mais fluidas, resultando em ambiente mais ágeis e flexíveis.

Estudos apontam que práticas mais modernas resultam na melhora do ambiente e clima organizacional, reduzindo os índices de rotatividade e absenteísmo, com aumento de produtividade, criatividade, satisfação e motivação dos funcionários.

Conclui-se que manter a gestão nos alicerces tradicionais através do domínio e alienação das pessoas não é uma escolha inteligente, ela se mostra contrária aos princípios e movimentos sociais e ambientais das últimas décadas. Isso torna a migração para estruturas mais orgânicas inevitável. O novo contexto exige um amadurecimento da gestão em todos os níveis, sendo que toda organização precisa ser capaz de detectar tendências externas e associá-las às necessidades internas. Este comportamento será somente possível em ambientes democráticos, com

valorização dos conhecimentos e comprometimento de todos. Uma gestão eficaz e eficiente é dada por um conjunto de ações integradas, resultante da coesão entre diferentes elementos que convergem para uma mesma direção.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Angeloni, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** – São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

Carlzon, Jan. **A hora da Verdade** / Jan Carlzon e Tomas Langerström: tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. – Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

Charam. Ram. **Know-how: as 08 competências que separamos que fazem dos que não fazem.**/Ram Charam com Geri Willigan, tradução Thereza Ferreira Fonseca. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Charan, Ram. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** / Ram Charan, Stephen Drotter, Jim Noel; tradução Cristina Yamagami. -2.ed.- São Paulo: Elsevier: SS, 2012.

Hall, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** /Richard H. Hall: tradutor Robert Galman; revisão técnica Guilherme Maximiniano. – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Mandelli, Pedro. **Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas.** – São Paulo: Editora Gente, 2010.

Morgan, Gareth. **Imagens da Organização:**/tradução Geni G. Goldschmidt. – São Paulo: Editora Atlas, 2002.

Robert E. Quinn...[et al.]. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** – tradução de Cristiana de Assis Serra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª Reimpressão.

Robbins, Stephen P., 1943-. **Comportamento Organizacional**/Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Santana, José Luiz de. **As perspectivas do front: gestão de negócios e organizações: em busca do sucesso e da excelência.** / José Luiz de Santana, Valeria Régia de Santana. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

Schein, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** /Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

Srour, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão.** /Robert Henry Srour. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 5ª reimpressão.

Pesquisas na Internet:

<https://www.slideshare.net/prof.rosegarcia/o-que-comunicacao-59401908>. Acesso em: 31/05/ 2017.