Os limites da mudança estrutural

por Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith

«No final do dia, a essência de uma empresa não é aquilo que fazemos — é aquilo que sabemos»[1].

Gary Hamel

RESUMO: Apesar das empresas estarem obsecadas por isso, a estrutura de uma organização é cada vez mais irrelevante para a forma como o trabalho é de facto conduzido.

Palavras-chave: Mudança Estrutural, Estrutura, Organização, Desenho Organizacional, Mapa Organizacional, Matrix

TITLE: The limits of structural change

ABSTRACT: Although most companies are obsess about it, the structure of an organization is increasingly irrelevant to know how its work is actually done.

Key words: Structural Change, Structure, Organization, Organizational Design, Organizational Chart, Matrix

Jeffrey A. Oxman é fundador e líder da MPact Consulting, uma consultora de gestão focada na melhoria de desempenho das empresas com escritórios em Nova Iorque e Chicago, nos Estados Unidos, e Dublin, na Irlanda. Brian D. Smith é conselheiro sénior da TPI Inc., uma empresa de serviços de contratação com escritórios nos Estados Unidos, Europa e Austrália. Os autores podem ser contactados pelos e-mails: jeff@mpact-consulting.com e briandsmith@optonline.net.

Jeffrey A. Oxman is a founder and principal with MPact Consulting, a management consultancy focused on business performance improvement with offices in New York, Chicago and Dublin, Ireland. Brian D. Smith is a senior advisor with TPI Inc., a sourcing advisory services firm with offices in the United States, Europe and Australia. Contact the authors at jeff@mpact-consulting.com and briandsmith@optonline.net.

Traduzido de «The Limits of Structural Change», de Jeffrey A. Oxman e Brian D. Smith, *Sloan Management Review* (Fall 2003, vol. 45, no. 1, pp. 77-82), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.
© 2003 by Massachussetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Translated from «The Limits of Structural Change», of Jeffrey A. Oxman and Brian D. Smith, *Sloan Management Review* (Fall 2003, vol. 45, no. 1, pp. 77-82), authorized by the editor. Translation of Géraldine Correia.
© 2003 by Massachussetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Na última década do Séc. XX, as empresas dedicaram uma energia considerável para determinar e estruturar "aquilo que fazem". Ao lidar com problemas de gestão, a ferramenta predilecta dos gestores foi muitas vezes a reorganização periódica - para permitir-lhes servir melhor os clientes, mercados de produtos e parceiros no ramo. Criaram estruturas que simplificam a execução de processos-chave e investiram esforços para optimizar e re-optimizar os desenhos de organizações, chegando mesmo ao nível dos projectos.

De facto, gerações de líderes procuraram, em primeiro lugar, a mudança da estrutura organizacional como forma de melhorar o desempenho da empresa. Nos anos 1920, Alfred P. Sloan, e outros, articularam uma doutrina que ficou conhecida como a dos "3 S's" - depois de criarem uma *estratégia*, os gestores seniores devem descobrir uma *estrutura* (em inglês, a palavra começa por "S", N.T.) adaptada e alinhar ambas através de *sistemas* de apoio - e essa lógica começou a ser ensinada em grande escala na academia americana.

À luz da velocidade de mudança na economia de hoje, todavia, esta visão sujeita-se a alguma crítica, talvez resumida por Michael Hammer, que, com uma ironia não intencional, denigre "a doença generalizada da 'estruturite', cujo sintoma principal é a propensão para emitir um novo mapa organizacional como primeira solução para qualquer problema de gestão"[2].

O padrão da reestruturação frequente, que prevalece em várias indústrias, não deixa de ter lógica. Ao longo dos anos, os produtores de papel e cimento migraram de organizações funcionais para centros de lucro regionais, para melhor gerirem os constrangimentos difíceis em produtos de baixo valor e alto custo de transporte. Da mesma forma, empresas de semi-condutores evoluíram para organizações de produtos, já que a economia mais favorável dos seus produtos lhes permite servir múltiplas regiões geográficas sem manter todos os custos de uma presença local em cada uma. As empresas de serviços de elevador, que costumavam organizar-se regionalmente para ajudar a preencher necessidades locais de serviço e peças soltas, já não precisam de o fazer, porque as falhas de cabos são, ao mesmo tempo, menos frequentes e mais fáceis de resolver através da utilização de sensores electrónicos remotos[3].

Por um lado, toda esta reestruturação teve efeitos de melhoria substanciais no desempenho das empresas. Do lado dos custos, estruturas alinhadas de forma correcta alcançaram muitas vezes a eficácia de custos que ambicionavam. Do lado dos rendimentos, as melhorias de serviço geraram clientes mais satisfeitos e, por consequência, maior número de encomendas. Internamente, a exposição de muitos empregados a áreas diversas do negócio nestas estruturas fluidas aprofundou a sua base de conhecimentos, para benefício próprio e das suas organizações.

Os quadros profissionais - muitas vezes re-distribuídos vezes demais num movimento constante, ou afastados das empresas devido a exigências puramente de curto-prazo - estão a demonstrar uma perda de lealdade e compromisso face aos empregadores, muitas vezes repensando inteiramente as suas identidades profissionais.

Mas, por outro lado, a utilização da estrutura organizacional como alavanca primária para resolver problemas de gestão coincidiu com, e foi parcialmente responsável por, uma época de desilusão profunda, particularmente em grandes empresas. Organizações em matriz foram em grande parte ridicularizadas. Organizações virtuais tiveram sucesso na criação de flexibilidade, mas as pessoas a trabalharem nelas debatem-se com a perda de conhecimentos especializados e de controlo. E os quadros profissionais - muitas vezes re-distribuídos vezes demais num movimento constante, ou afastados das empresas devido a exigências puramente de curto-prazo - estão a demonstrar uma perda de lealdade e compromisso face aos empregadores, muitas vezes repensando inteiramente as suas identidades profissionais.

No entanto, à medida que as reestruturações regulares continuam, algo de mais profundo poderá estar a acontecer. As empresas, na sua corrida a numerosas gerações de desenho de organização "do último grito" - das estruturas funcionais de "comando e controlo" a estruturas virtuais ou em matriz - poderão ter agora alcançado inadvertidamente uma etapa final da evolução organizacional. Num pano de fundo de revoluções em tecnologia, aprendizagem e desenvolvimento de carreira, alguns líderes, reconhecendo as limitações inerentes da mudança estrutural, estão a consignar o redesenho organizacional para o fim da lista, escolhendo, em vez disso, despoletar a mudança com catalizadores de mais longo-prazo e mais potentes.

A proeminência da hierarquia em declínio

A frequência com que as organizações se reestruturam reconhece implicitamente que os seus benefícios foram difíceis de alcançar ou manter depois de alcançados. Nessa perspectiva, não parece demasiado radical perguntar quais os objectivos das hierarquias - sejam verticais ou achatadas - servidos em primeiro lugar, e em que medida continuam a servir esses objectivos hoje.

O mapa organizacional evoluiu originalmente como resposta à necessidade de uma ordem organizacional. Serviu de grelha para permitir ou optimizar uma variedade de funções, incluindo o controlo e separação de tarefas, alocação de recursos de cima para baixo, propriedade de conhecimentos, criação de cascatas de comunicação e a gestão do desempenho, compensação e carreiras.

As actuais capacidades tecnológicas e a abordagem cada vez mais individualista de hoje ao planeamento de carreiras, tornaram, no entanto, muitas destas funções desactualizadas, ou forneceram métodos alternativos para geri-las - as que dependem menos da hierarquia **(ver o Quadro "Para além da hierarquia", na p. 14")**.

Por exemplo, a comunicação organizacional era tradicionalmente controlada e colorida à medida que descia de nível para nível na hierarquia. Hoje, porém, tecnologia como o e-mail, o voice-mail, o mensageiro instantâneo e a Internet, des-intermediaram as comunicações, e, ao fazê-lo, ajuda-se a evitar equívocos associados à passagem de mensagens de pessoa para pessoa entre níveis.

A gestão de desempenho é outra função para a qual muitas empresas já não precisam de depender tão fortemente na hierarquia de reporte. À medida que os trabalhadores do conhecimento se transformaram no grupo de empregados dominante, e o trabalho em projectos inter-departamentos se tornou predominante, a gestão de desempenho é cada vez mais uma questão de avaliação projecto por projecto, realizada muitas vezes por gestores de projecto que não são patrões daqueles empregados. Os próprios empregados consolidam muitas vezes as suas avaliações de projectos individuais, notando tendências comuns no *feedback*, envolvendo apenas superiores no final do processo, indicando o que o *feedback* deveria implicar nas avaliações, recompensas e planos de desenvolvimento.

De facto, torna-se óbvio que a hierarquia desempenha um papel significativamente mais pequeno nas "porcas e parafusos" de como o trabalho é feito, e muitas das racionalizações iniciais para conferir-lhe a primazia foram enfraquecidas. Nessa linha, é um pouco irónico que milhares de empresas continuem a gastar milhões de dólares constantemente, para tentar identificar a hierarquia ideal - o que os empregados tendem frequentemente a ignorar em prol de operações no quadro de redes informais.

Como a reestruturação afecta as pessoas

Veja-se, por exemplo, uma reestruturação em que a responsabilidade por iniciativas de Tecnologias de Informação (TI) para toda a empresa, anteriormente encaixadas em múltiplas unidades de negócio estratégicas, é deslocada para um centro de serviços partilhados. A mudança estrutural é lógica, porque reduz a duplicação, alcança economias de escala e oferece um ambiente de trabalho mais atraente para gestores profissionais de TI. No entanto, nenhuma reestruturação é perfeita, e o novo departamento possui também o potencial de deslocar tomadas de decisão crítica para fora do seu local, de tornar-se um monopólio interno, degradando a capacidade de resposta intra-organizacional, e, ao fazê-lo, criar incentivos perversos para que os departamentos "dêem a volta" face ao centro de serviços partilhado.

Despedimentos generalizados e confusão sobre papéis, processos, sistemas de compensação e regras básicas de trabalho associadas à relevância decrescente da hierarquia contribuem para uma quebra fundamental da lealdade dos empregados e para uma alienação e cinismo penetrantes.

Se estes problemas surgem, a resposta empresarial típica é *outra nova* reorganização (de facto, muitos gestores focalizam-se em instalar novas estruturas em vez de construírem processos eficazes). Uma solução melhor, no entanto, envolveria manter a estrutura de serviços partilhados e as eficiências que oferece, criando maior orientação para os resultados ao focar-se em problemas não-estruturais como as *pessoas*, *processos* e *recompensas*. Por exemplo, os gestores poderiam ser rodados entre a unidade central e as unidades de negócio estratégicas numa base regular, para diversificarem a sua experiência e alimentarem uma apreciação mútua e a eficácia intra-empresa. Para mais, os líderes empresariais poderiam reforçar acordos ao nível dos serviços para manter a unidade central cingida a objectivos rigorosos de

resposta, e oferecer uma proporção de pagamento por bónus mais significativa a membros de unidades que cumpram esses objectivos[4].

Quando organizações, que enfrentam adversidades e o processo complexo de gerir mudanças humanas, revertem habitualmente para reformulações de hierarquia e despedimentos de pessoas-chave, uma dinâmica perturbadora logo aparece - sobretudo quando essas empresas ignoram outros paliativos óbvios. Despedimentos generalizados e confusão sobre papéis, processos, sistemas de compensação e regras básicas de trabalho associadas à relevância decrescente da hierarquia contribuem para uma quebra fundamental da lealdade dos empregados e para uma alienação e cinismo penetrantes.

O paradoxo óbvio aqui é de que vivemos ostensivamente numa Era de "propriedade" por parte dos próprios empregados. Os accionistas de hoje são mais rapidamente descritos como "investidores" (ou mesmo "jogadores") do que "proprietários", e a maior parte das pessoas não discordam de que o verdadeiro valor de empresas como a Intel ou a Pfizer reside menos nos seus activos em capital do que nos cérebros dos seus empregados. E todavia, os accionistas, em vez dos empregados, parecem deter as cartas na economia em reestruturação rápida de hoje[5]. Veja-se o recente comentário pelo presidente da Goldman Sachs (pelo qual se desculpou mais tarde aos empregados por voice-mail): "Não quero parecer sem coração", disse, "mas em quase todos os nossos negócios, existem 15 ou 20% de pessoas que realmente acrescentam 80% do valor, e, se as condições de mercado piorarem, despediremos mais pessoas"[6]. E para todos os desabafos públicos como este, existirão muitos mais internamente.

Surgindo da confusão e cinismo que campeia entre os empregados devido às reestruturações, assistimos agora ao crescimento de novas formas de associação, um processo de alguma forma parecido com o crescimento do sindicalismo durante a Era Industrial. Gestores intermédios e, até mesmo executivos, estão a tornar-se trabalhadores em rede ardentes, participantes em grupos de antigos alunos e membros de associações profissionais. Estes grupos em rede oferecem um ambiente pouco ameaçador - muitas vezes virtual - para a comunicação, troca de ideias e interacção, de forma que podem ser muito benéficas. Ao fazê-lo, estão a preencher papéis antigamente ocupados por empregadores: fornecer identidade, comunidade e apoio para os seus membros. Talvez já não seja possível para os gestores assumirem simplesmente que as pessoas são um poço sem fundo de recursos disponíveis, fungível, para usar e descartar na primeira reacção a acontecimentos no mercado. Nomeadamente quando a economia melhora, as empresas estarão constrangidas pelas necessidades de uma força de trabalho cada vez mais móvel, responsável e formada.

Catalizadores alternativos da mudança

Esta dinâmica da mudança entre empregador e empregado, associada ao declínio da proeminência da hierarquia, está necessariamente a retirar a ênfase à reestruturação como primeira ferramenta usada para produzir a mudança organizacional.

Muitas empresas aperceberam-se de que uma reformulação periódica do molde hierárquico - que inevitavelmente se torna obsoleto num ambiente de mudanças rápidas - é uma batalha perdida. Estas empresas deslocaram simplesmente o foco da sua gestão da mudança do anatómico para o fisiológico.

Como história exemplar, veja-se a tentativa de uma grande empresa de engenheiros em facilitar a aprendizagem e desenvolvimento na sua organização. Quando, em 1998, a empresa procurou, no conjunto dos seus escritórios em trinta cidades dos EUA, integrar mais intimamente o seu trabalho em áreas como o design urbano e o desenvolvimento e estudo de terrenos, implementou uma estrutura clássica em matriz. Nesta reorganização, os executivos no topo de cada área de prática vertical assumiram uma responsabilidade ao nível do país e serviram de pares aos líderes de cidades que trabalhavam entre áreas. No entanto, poucos novos programas de compensação, ou de redesenho de processos, acompanharam essa mudança.

Como resultado, segundo um líder regional, problemas de implementação continuam prementes, cinco anos após o processo. O desempenho geográfico excelente em alguns mercados locais, infelizmente acompanhado por um desempenho empresarial abaixo da média, deixou muitos sem reconhecimento ou bónus. O processo de gestão de desempenho, não revisto para reflectir novos relacionamentos de reporte, não comunicou eficazmente aos profissionais a importância do seu papel na empresa como um todo.

Tensões significativas continuam, assim, a prevalecer ao longo de eixos de linha de negócio ou geográficos, no que respeita ao recrutamento, formação cruzada e desenvolvimento de carreira de empregados. E muitos gestores não detêm os meios de identificar os recursos adequados para os projectos certos, ou, quando os têm, para remunerá-los eficazmente.

A matriz redesenhada foi tipicamente uma reestruturação sensata "anatómica", mas foi inadequadamente apoiada pela "fisiologia" do processo, pelas recompensas e iniciativas de pessoas para ajudar a lidar com inevitáveis conflitos estruturais. Isso foi especialmente problemático numa organização que vende os seus talentos e conjuntos de competências.

Por contraste, muitas empresas aperceberam-se de que uma reformulação periódica do molde hierárquico - que inevitavelmente se torna obsoleto num ambiente de mudanças rápidas - é uma batalha perdida. Estas empresas deslocaram simplesmente o foco da sua gestão da mudança do anatómico para o fisiológico.

Vejamos três casos.

• Gestão do conhecimento desintegra as paredes na BP

As hierarquias tradicionais derivavam algum poder e controlo da dispersão limitada de conhecimento através da organização. Gestores de departamento agarravam projectos usando os recursos sob o seu controlo hierárquico, menosprezando muitas vezes recursos mais apropriados com conhecimentos mais especializados que poderiam existir noutro lugar na empresa. Da mesma forma, se um empregado desenvolvesse uma certa competência que seria de um valor particular fora do seu grupo de trabalho, essa informação nunca seria conhecida de todos. Como resultado, a organização como um todo tiraria uma utilidade limitada dessa competência.

Actualmente, muitas empresas (grandes empresas de serviços, nomeadamente) aperceberam-se de que se não conseguirem dominar recursos de base alargada para resolver problemas complexos - uma competência que Morten T. Hansen e Bolko Von Oetinger designam de "epifanias de escala"[7] - não têm então razão de existir como grandes entidades. Por conseguinte, muitas empresas lançaram aplicações de gestão do conhecimento e processos informais para ultrapassar os constrangimentos da hierarquia, difundir a visão de forma mais vasta pela organização e tornar disponíveis os talentos e recursos adequados para qualquer iniciativa.

A BP Plc (antigamente conhecida como British Petroleum) teve tanto sucesso neste aspecto que os seus gestores recebem agora incentivos, não só para gerirem verticalmente, como para providenciarem uma "assistência a pares" a outros gestores através da organização global[8]. Como figurino mais avançado do que a matriz clássica, a organização da BP mobiliza eficazmente os recursos certos para a tarefa certa, seja qual for a sua localização na hierarquia. Quando uma série de relâmpagos atingiu instalações de extracção de crude danificadas na Sibéria, os engenheiros locais, com pouca experiência para lidar com este tipo de problemas e confrontados com um leque confuso de opções, foram reencaminhados para um especialista de Houston, com grande valia para ajudar, e para participantes num forum em rede canadiano.

Inúmeras outras histórias podem ilustrar a mobilização de talentos globais para aumentar a eficácia de operações de retalho, ou avaliar opções de financiamento ou lançar novas fábricas em áreas remotas. A conectividade e assistência estão imediatamente disponíveis no mercado interno da experiência da empresa, e, razoavelmente, espera-se que uma assistência entre unidades seja pedida e oferecida.

"A abordagem da BP representa uma viragem subtil mas vital nas fontes de vantagens para grandes companhias globais", escrevem Hansen e von Oetinger. "No passado, a vantagem-chave que detinham as grandes empresas era a sua capacidade para criar volume entre unidades de negócio e países e reduzir os custos de compras, componentes e produção e melhorar a notoriedade da marca. Estas economias são ainda importantes, mas os benefícios da aprendizagem entre unidades e a colaboração tornaram-se muito mais importantes"[9].

• Avaliação de desempenho neutraliza a hierarquia na Duke Power

Os sistemas de avaliação de desempenho modernos e as tecnologias - com a sua capacidade de armazenar riquezas desconhecidas ao nível da transacção de informação, recortadas em qualquer parâmetro imaginável - tiveram um papel importante na ascensão das estruturas organizacionais por matriz. Os gestores de produto possuem hoje uma informação de rentabilidade de produtos relativamente ao seu alcance, os gestores de segmentos de clientes estão

intimamente familiarizados com números de rentabilidade relativa de clientes, e assim por diante. No entanto, enquanto estes sistemas de avaliação sofisticados tornaram possível capacidades de gestão granular inéditas há uma década, também criaram conflitos. Deve descontar-se uma linha de produto-chave como líder de perdas para construir este mercado? Sim, diz o chefe de mercado responsável pelo crescimento de mercado como um todo. Não, diz o chefe de produto responsável pelas margens do produto.

A Duke Power Co., fornecedora de energia eléctrica com sede em Charlotte, na Carolina do Norte, conseguiu criar um sistema para reconciliar estes conflitos estruturais - e, através disso, relegou em grande parte a importância da própria hierarquia. A sua estratégia para a melhoria da performance foi alinhar avaliações de desempenho cruzadas e objectivos, de tal forma que os chefes de mercado detêm responsabilidade pelas margens, e os chefes de produto são parcialmente avaliados segundo o desempenho do mercado. Nesta abordagem, os detentores de processos e chefes regionais são posicionados como parceiros, mas devem partilhar a responsabilidade pela eficácia de cada processo e a performance de cada mercado. Medidas comuns e objectivos forçam a cooperação entre diferentes gestores.

O mapa organizacional hierárquico forneceu no passado uma estrutura que permitia às empresas funcionarem eficazmente. No entanto, o ritmo rápido da mudança e a utilização alargada da tecnologia, encaminharam, num certo número de áreas, a evolução para mecanismos menos dependentes de decisões de cima para baixo e mais baseados em actividade com funções cruzadas **(ver Quadro na p. 14)**.

Como exemplo, noutras organizações fornecedoras de energia eléctrica com avaliações de desempenho mais restritas, os gestores de processo para a instalação e manutenção de linhas poderão estar com objectivos cruzados à medida que cada um tenta optimizar os seus próprios processos. Como esses processos são geralmente executados pelas mesmas pessoas, os gestores têm de competir pelos recursos. Mas na Duke Power, incentivos alargados ao nível do mercado interno da empresa induzem soluções criativas de alocação de recursos, em que tarefas de manutenção e instalação são atribuídas de forma flexível a empregados, com base na sazonalidade do volume de trabalho. Isso funciona por vezes em detrimento temporário de um processo face a outro, mas sempre com benefícios a nível global.

Para mais, os sistemas de avaliação da Duke Power tornam, na verdade, noções tradicionais de hierarquia anatómica relativamente sem sentido, à medida que se esborratam, e tornam quase irrelevante a questão da pessoa a quem devem reportar os empregados. Cada empregado consegue mais ou menos a mesma orientação, quer seja líder de processo ou gestor regional de assistência. Por isso, a questão de "para quem você trabalha?" é muitas vezes respondida por "isso não interessa"[10].

• Anti-estrutura cultiva responsabilidade na W. L. Gore

Algumas empresas nem sequer usam organigramas no sentido tradicional do termo. A W. L. Gore and Associates Inc., fabricante do material Goretex, está organizada como uma rede solta de empregados responsáveis entre eles e face a projectos mas sem títulos de funções. Bill Gore, o fundador da empresa, chama a esta estrutura "grade"[11]. Líderes naturais emergem obviamente no sistema, mas isso surge mais organicamente do que por entrevista. É o papel daquilo que a empresa chama "patrocinadores-advogados" para garantir que os associados são reconhecidos de forma apropriada pelos seus feitos e contributos para a empresa. A responsabilidade e conhecimento estão a substituir a hierarquia formal nos seus processos de tomada de decisão.

Outras empresas adoptaram abordagens similares. Os empregados de várias empresas de consultoria em gestão, por exemplo, apesar de manterem o uso de títulos de funções, possuem, na verdade, caixas no organigrama mas nenhuma linha de reporte formal. O pessoal sénior seleccionado age como "treinadores" que suportam a gestão do desempenho e avaliam compensações ao destilar várias revisões de projecto, e trabalham com cada associado para consolidar o *feedback* organizacional e ligar-lhe as recompensas apropriadas.

O fim da estrutura formal

Perguntar como uma organização deveria estar *formalmente* estruturada é, por isso, uma pergunta desactualizada. Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal observaram há anos que "como descobriram muitas empresas, reconfigurar a estrutura formal é uma ferramenta de mudança aguçada e por vezes brutal. Uma nova estrutura cria laços de gestão novos e presumidamente mais úteis, mas pode levar meses, e até mesmo anos, a evoluir para relações efi-

Quadro
Para além da hierarquia

Lógica para formalizar a hierarquia organizacional	O que aconteceu	Implicações evolucionistas
Controlo e separação de tarefas	Os requisitos dos postos de trabalho estão agora inseridos e geridos em processos e sistemas de fluxo de trabalho; controlos organizacionais tradicionais são muitas vezes demasiado rígidos para lidar com mão-de-obra e ambientes de regulação em mudança constante, e são fáceis de contornar.	Os requisitos dos postos de trabalho deverão estar cada vez mais inseridos nos processos e sistemas de fluxo de trabalho e tornarem-se ainda mais dinâmicos.
Alocação de recursos de cima para baixo	A auto-selecção, competências de equipa, conhecimento e uma força de trabalho flexível de empregados e consultores em *full* e *part-time* estão a começar a tornar este papel obsoleto; líderes de equipa responsabilizados procuram recursos, e a sua participação é negociada em níveis mais baixos.	Os processos serão liderados pela defesa da necessidade e não por autoridade posicional: o planeamento de "alocação de recursos fixos" será substituído.
Propriedade do conhecimento	O conhecimento como base de poder está a ser substituído pela capacidade de aceder e usar informação, e partilhar e distribuir essa informação com todos os que dela precisam.	Uma partilha de informação mais alargada acelerará apenas este fenómeno.
Cascata de comunicações	As comunicações de nível para nível, com cada camada a acrescentar supostamente valor, nem sempre funcionavam bem; actualmente, a tecnologia permite uma comunicação instantânea de qualquer nível para todos, sem censura hierárquica, e isso desafiou os gestores ao mesmo tempo a estarem mais informados e facilitou a redundância de camadas de gestão.	A partilha de informação cada vez mais aberta permitirá às pessoas mais próximas de cada problema tomarem decisões informadas.
Gestão de desempenho	Um trabalho cada vez mais baseado em equipas e projectos retirou a ênfase do papel da hierarquia no processo de gestão de desempenho; o *feedback* vem agora de diferentes níveis e pode ter origem directamente dos clientes, outros participantes da equipa ou fontes a "360 graus".	O desempenho será cada vez mais auto-gerido, com pessoas a escolherem com quem vão trabalhar, e com as *competências* a substituir a *posição* como critério de nomeação.
Gestão de compensações	Tal como com a gestão de desempenho, um *feedback* alargado de um trabalho do conhecimento que prevalece cada vez mais retirou a ênfase da importância da hierarquia para o processo; para mais, o processo em muitas empresas está a tornar-se mais factual e menos subjectivo.	Mais trabalhadores *free-agent* significarão mais pacotes pré-negociados; com a lealdade a longo-prazo a tornar-se irrelevante, planos de longo-prazo mais complexos tornar-se-ão menos comuns.
Gestão de carreiras	Actualmente, as competências e o conhecimento, mais do que a antiguidade, são os principais propulsores do crescimento de carreira em muitas empresas; a gestão de carreira exige que um empregado seja pro-activo e cruze funções na busca de formação para continuar a manter a sua relevância.	A "promoção" como conceito está a ser marginalizada com a mudança para organizações mais achatadas; as pessoas procuram desempenhar papéis que as desafiem ou sejam confortáveis consoante as suas necessidades pessoais.
Necessidade de ordem organizacional	Organizações com base em equipas, mais achatadas, valorizam menos a ordem e a estrutura; técnicas formais são vistas como causa de conflito e não de equilíbrio.	Os empregados vêem cada vez menos o seu papel em termos de "organigrama"; a velocidade da mudança exige estruturas mais flexíveis, baseadas em projectos.

A flexibilidade está a suplantar a estrutura como princípio de governança para além do desenho da organização. A fisiologia está a suplantar a anatomia.

cazes de criação de conhecimento e tomada de decisão"[12]. O problema é que na economia de hoje, esse tempo é demasiado longo.

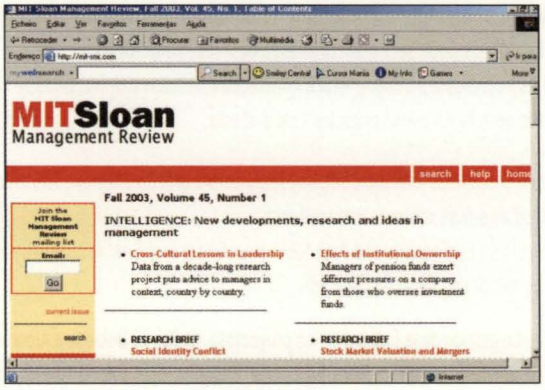
Embora a estrutura faça claramente parte da equação, os estrategas estão agora a ser forçados a alterar a sua imagem do que é uma "organização" - de uma fotografia estática de caixas e linhas para um filme dinâmico mostrando um fluxo contínuo de respostas internas e externas. A flexibilidade está a suplantar a estrutura como princípio de governança para além do desenho da organização. A fisiologia está a suplantar a anatomia.

A mudança de cultura gerada por sistemas de gestão de conhecimento e desempenho eficazes, e outras iniciativas na área das pessoas, processos e recompensas, inverterá a degradação da confiança dos profissionais durante a Era de proeminência estrutural e reorganização periódica. Liberta desta prisão às linhas de reporte (que nunca reflectiu a realidade das relações de trabalho, de qualquer forma), esta mudança dará energia aos profissionais para trabalharem mais livremente entre funções e com grupos de novos colegas em evolução constante.

Como a vantagem competitiva dependerá não só de uma ordem formal na estrutura, mas da agilidade da organização e capacidade de adaptação dos seus processos, pessoas e tecnologia, as empresas serão de facto capazes de usar "o que sabem" para construir um valor durável. ■

Notas bibliográficas

1. HAMEL G., (2002), «Innovation Now!». *Fast Company*, Dezembro, pp. 114-124.
2. HAMMER M., (2001), «The agenda: what every business must do to dominate the decade». *Crown Business*, Nova Iorque, p. 136.
3. GALBRAITH J. R., (2002), «Designing organizations: an executive guide to strategy, structure and process». Jossey-Bass, São Francisco, pp. 31-32.
4. *Ibid.*, p. 16.
5. HANDY C., (2002), «What's a business for?». *Harvard Business Review*, 80, Dezembro, pp. 49-55.
6. MCGEEHAN P., (2003), «Chief of Goldman Sachs Apologizes for remarks on firm's productivity». *New York Times*, 4 de Fevereiro, sec. C, p. 1.
7. HANSEN M. T. e OETINGER B. von, (2001), «Introducing T-shaped managers: knowledge management's next generation». *Harvard Business Review*, 79, Março, pp. 107-116.
8. *Ibid.*, p. 107.
9. *Ibid.*, p. 115.
10. HAMMER M., «The Agenda», p. 137.
11. NELSON B., (1997), «Case Study: The Lattice structure at W. L. Gore and Associates». *In 1001 ways to energize employees*, Nova Iorque, Worman Publishing Co., pp. 120-121.
12. BARTLETT C. A. e GHOSAHL S., (1990), «Matrix Management: not a structure, a frame of mind». *Harvard Business Review*, 68, Julho-Agosto, pp. 138-145.



http://mit-smr.com