



29

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TIPO *NETWORK*
E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Banca Examinadora:

Prof. Orientador Moisés Sznifer
Prof. Carlos Osmar Bertero
Profa. Cecília Whitaker Bergamini

*Aos meus irmãos Cristina e Sérgio
e Tavinho e Ângela,
pelo amor sincero que existe entre nós.*

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROGÉRIO OLIVEIRA DE MAGALHÃES

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TIPO *NETWORK*
E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO



Dissertação apresentada ao Curso MBA, Master in
Business Administration, da FGV/EAESP

Área de Concentração: Organização, Recursos
Humanos e Planejamento, como requisito para a
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Moisés Sznifer

SÃO PAULO
1999

MAGALHÃES, Rogério Oliveira de. Estrutura Organizacional do Tipo *Network* e a Satisfação no Trabalho. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 118p. (Dissertação apresentada ao Curso MBA, Master in Business Administration, da FGV/EAESP, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.)

Resumo: O início da era do conhecimento apresenta duas novas armas estratégicas: a criatividade e a integração. A estratégia do século vinte e um impacta na organização, que responde com uma nova estrutura, a estrutura do tipo *network*. Essa estrutura não se preocupa com novas maneiras de manipular subordinados em vantagem própria. Ao contrário, ela nos desafia a repensar o básico: nossos valores, atitudes e considerações a respeito de liderança, trabalho e tempo. Focalizando-se o lado psicológico do ser humano e os fatores de satisfação intrínsecos e extrínsecos, avalia-se o impacto dessa nova estrutura organizacional na motivação dos funcionários. A pesquisa-piloto revela a importância da satisfação intrínseca, da autonomia, da competência e das relações interpessoais, validando a relação de reciprocidade entre a empresa que possui uma estrutura de *network* e o indivíduo. Apontam-se recomendações práticas para mudanças da estrutura organizacional dentro de um empreendimento, seus custos e sua administração no longo prazo.

Palavras-Chaves: Estratégia – Liderança - Estrutura Organizacional – *Network* – Equipe de Trabalho – Reciprocidade Empresa-Indivíduo - Motivação – Fator de Satisfação – Autonomia – Competência – Relação Interpessoal

5
27.03 65.013
m188e
374/2000
0031 - 07260

SP-00016029-1

SUMÁRIO

Lista de Quadros	iv
Lista de Gráficos	vi
Agradecimentos	vii
Introdução	1

Capítulo I

Competição Estratégica: Viabilizando o Crescimento no Século Vinte e Um	8
--	----------

Capítulo II

A Evolução das Estruturas Organizacionais e a Estrutura de <i>Network</i>	18
Da propriedade às estruturas piramidais	20
As estruturas matriciais	28
Da retórica para a realidade da reengenharia	34
O conceito de marketing: uma sugestão da GM	38
O conceito chave: a arquitetura organizacional	42
A estrutura de <i>network</i>	45

Capítulo III

A Motivação e os Fatores de Satisfação no Trabalho	60
Os mitos da motivação	61
A automotivação: autonomia, competência e relações interpessoais	66
As teorias X e Y da administração e a necessidade de reciprocidade	74

Capítulo IV

Os Fatores de Satisfação dentro de Diferentes Estruturas Organizacionais:

Projeto de Pesquisa	80
Abrangência da pesquisa	81
Metodologia da pesquisa	84
Interpretação do questionário: correlação com a teoria de motivação e a estrutura de <i>network</i>	87
Resultados obtidos	93
Análise dos resultados	97

Capítulo V

Conclusões e Recomendações para o Desenvolvimento de Novas Estruturas

Organizacionais	103
Conclusões da pesquisa	103
Encontrando uma forma para o futuro	112
O modelo de congruência e a necessidade de reestruturação	113
Os custos da reestruturação	116
O gerenciamento da estrutura com o tempo	117
 Resumo	 119
<i>Abstract</i>	120
Bibliografia Complementar.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro I

Forças e Fraquezas das Formas Tradicionais de Organização	31
--	-----------

Quadro II

Características Distintas entre Líderes e Gerentes	51
---	-----------

Quadro III

Pesquisa dos Fatores de Satisfação	88
---	-----------

Quadro IV

Relação entre os Fatores de Satisfação Intrínsecos e as Necessidades Humanas	92
---	-----------

Quadro V

Percentual de Fatores de Satisfação Responsáveis pela Determinação da Motivação – Grupo 1	94
--	-----------

Quadro VI

Percentual de Fatores de Satisfação Responsáveis pela Determinação da Motivação – Grupo 2	94
--	-----------

Quadro VII

Nível de Satisfação com os Fatores Determinantes da Motivação – Grupo 1 .. 96

Quadro VIII

Nível de Satisfação com os Fatores Determinantes da Motivação – Grupo 2 .. 96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico G-1

Comparativo entre os Fatores de Satisfação Responsáveis pela Determinação da Motivação	95
---	-----------

Gráfico G-2

Comparativo entre os Níveis de Satisfação com os Fatores Determinantes da Motivação	97
--	-----------

Gráfico G-3

Comparativo entre os Níveis de Satisfação com os Fatores Intrínsecos Determinantes da Motivação	101
--	------------

AGRADECIMENTOS

Somente ao final de uma atividade podemos avaliar com exatidão os reais benefícios que ela nos trouxe. Quando ela se acaba por completo, torna-se extremamente fácil dizer se a fizemos bem ou mal, o que poderíamos ter feito melhor, enfim, qual o caminho que deveríamos ter seguido. O difícil é tomar as decisões enquanto a atividade ainda está se desenvolvendo. Assim, não podemos saber ao certo quais serão os resultados finais de todos os investimentos feitos durante nossa vida. Mas devemos continuar investindo, sempre. Podemos, no entanto, distinguir facilmente aqueles investimentos que nos fazem crescer como pessoas, aqueles que nos fazem ver as coisas sob uma nova perspectiva, aqueles que mudam as nossas vidas de uma maneira construtiva.

Senti a necessidade de complementar minha formação em ciências exatas com conhecimentos acadêmicos na área de administração de empresas. Afinal, eram extremamente necessários para o dia-a-dia do meu trabalho. Sentia, na prática, a importância de saber lidar com pessoas, melhorar cada vez mais meu desempenho nas crescentes atividades que me eram atribuídas e estar apto a assumir novas responsabilidades. Quando decidi fazer o curso de MBA, sabia que estava tomando uma decisão difícil. Seriam dois anos de muita dedicação aos estudos, durante os quais estaria abrindo mão de uma série de outras coisas. Estaria exigindo de mim mesmo um elevado nível de sacrifício pessoal. Mesmo assim, resolvi me dedicar integralmente. Afinal, uma vez que a decisão era fazer um curso de grande profundidade, ele teria que ser bem feito.

Apreendi muito mais do que esperava. Apreendi novos conceitos, nas mais diversas áreas, que me ajudaram a amadurecer profissionalmente. Conheci executivos incríveis, das mais variadas empresas, que acrescentaram muito ao curso com suas experiências pessoais. Convivi com profissionais da própria escola do mais alto nível, professores e consultores que não se limitaram a transmitir simples técnicas de administração, mas teorias profundas, conciliadas à mais pura experiência, possibilitando a formação de opiniões próprias e a assimilação de verdadeiros conhecimentos práticos. Acima de tudo, aprendi muitas lições de vida, que nunca mais esquecerei. Apreendi que não se pode ter tudo o que se quer ao mesmo tempo, e que é preciso saber conviver com perdas para se atingirem novas conquistas. Mas aprendi também a reconhecer tudo de bom que já tenho ao meu lado e a distinguir tudo aquilo que é verdadeiramente importante para a minha vida, principalmente as pessoas que são essenciais para ela. Isso, eu não preciso perder. E, desde então, mesmo com novas e novas conquistas, nunca mais perdi nada e ninguém que eu não quisesse, nada e ninguém que fosse realmente importante para mim.

Agradeço muito ao Alberto Rejman, grande amigo e excelente profissional, que me incentivou a fazer o curso desde o início, ao mesmo tempo em que sempre fez questão de me dar apoio nos momentos mais difíceis pelos quais passei.

Agradeço demais à General Motors do Brasil, que me patrocinou integralmente o curso, disponibilizando todos os recursos necessários para o bom desempenho durante as aulas. Em especial, agradeço àqueles que apoiaram o meu ingresso na escola, Gerson Pagnotta e José Barboza, e àqueles que me deram a chance de completar com êxito total o curso já iniciado, Arnaldo Marangoni, Carlos Alberto Cuccioli e Luciano Alves dos Santos. Devo toda a minha experiência profissional, nacional e internacional, a esta grande empresa e seus executivos e profissionais. Uma experiência dada a poucas pessoas, que me fez aprender, crescer e me afirmar profissionalmente. Parabéns aos grupos dos quais tive e tenho a honra de participar. Ao mesmo tempo que tenho contribuído com o que eu sei, continuo aprendendo muito com cada uma das pessoas que convivem comigo diariamente na empresa. E me orgulho disso.

Agradeço também aos professores da Fundação Getúlio Vargas, em especial ao Plínio, Sigmar, Pierre, Mazuca, Manfredini, Bussab, Cosenza, Sérgio e Bertero, com os quais aprendi muito e com cujas matérias me identifiquei plenamente, tanto pelo conteúdo quanto pela maneira pela qual foram ministradas.

Agradeço à professora Cecília Whitaker Bergamini, que me ensinou a teoria a respeito de tudo aquilo que eu sempre acreditei e coloquei em prática, comprovando a importância da motivação intrínseca, o valor da autonomia e da competência das pessoas e da sinceridade do relacionamento humano mutuamente dependente. A teoria de liderança não poderia ter sido melhor exemplificada do que com a sua própria prática. Obrigado também por todos os comentários para o aprimoramento deste trabalho.

Agradeço ao professor Moisés Sznifer, orientador deste trabalho, mas acima de tudo, a pessoa que me ensinou conceitos inéditos de estratégia, arquiteturas organizacionais e trabalhos em equipe. A metodologia utilizada foi tão cativante que não tive dúvidas a respeito do tema central de desenvolvimento da minha tese. Obrigado por toda a leitura sugerida, por todos os ensinamentos transmitidos, por todos os comentários e correções, pela sua experiência e paciência, enfim, por todo o suporte essencial para a elaboração deste trabalho.

Finalmente, agradeço a todos os amigos que me apoiaram durante esse tempo, se interessaram pelos meus aprendizados, discutiram conceitos, valorizaram minhas posições e atitudes, mas que também souberam chamar minha atenção para o que era verdadeiramente importante e, acima de tudo, nunca me abandonaram. Souberam entender todas as dificuldades pelas quais passei e fizeram questão de me dar suporte e estar sempre ao meu lado. Obrigado, em especial, ao Hamilton, Adriana, Casara, Rui, Tereza, Manolo, Ricardo, Cris, Glau e Johnny. Obrigado também à Sera, por toda ajuda, pelo apoio e interesse. Obrigado ao Alê, pelo companheirismo, pela sinceridade e confiança depositadas e recíprocas. A verdadeira amizade é uma das coisas mais importantes que tenho na minha vida, e sem vocês ao meu lado o tempo todo, talvez não tivesse conseguido chegar aonde cheguei. Vocês são, certamente, parte daquilo que eu não vou perder nunca.

Obrigado, meu Deus, por eu sentir sempre a sua presença.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as organizações têm buscado criar ambientes de trabalho que permitam a geração e o acúmulo de conhecimentos. Propostas de equipes de trabalho, criação de bancos de dados, facilidade de acesso a esses bancos por todos os funcionários, enfim, o gerenciamento do conhecimento, têm estado entre as principais atividades das grandes empresas hoje em dia.

A internet torna-se, progressivamente, a maneira mais fácil e eficiente de conectar pessoas e possibilitar esse acesso ao conhecimento, mesmo dentro das empresas. A General Motors anunciou, em agosto de 1999, a criação de uma unidade mundial específica devotada a assuntos relacionados à internet, denominada e-GM. Essa unidade irá liderar esforços para a integração do comércio eletrônico através de toda a linha de negócios da empresa, incluindo a criação de *web-sites* e o fornecimento de mais produtos e serviços para os clientes GM.

Aprendizado é o ato de processar dados e informações de forma a criar inspiração e sabedoria, que levem a uma tomada de decisão eficiente e efetiva – ou seja, à alocação correta de recursos para tanto fazer as coisas certas como fazê-las certo. O aprendizado individual é necessário para uma organização ter sucesso em um ambiente complexo e dinâmico, mas não é suficiente. Para um funcionamento sustentável de uma organização, seus funcionários devem não somente aprender individualmente, mas seus conhecimentos devem contribuir para o conhecimento compartilhado do ambiente interno e externo no qual membros do empreendimento, como indivíduos e como equipes, trabalham e pensam.

O conhecimento compartilhado faz possível para os indivíduos agir de acordo com ações integradas, fluindo de um entendimento comum de “como o mundo funciona”.

“Uma vez que o propósito de uma organização é criar valor através da ação coletiva de seus membros individuais, torna-se claro que uma base poderosa de conhecimento compartilhado irá aumentar a habilidade de uma organização de criar valor com o tempo.”¹

Conhecimento organizacional pode ser definido como a porção concordada e compartilhada (a intersecção) do que indivíduos, trabalhando em um problema específico, sabem que é relevante para sua ação coletiva. É estabelecido através de um diálogo no qual cada indivíduo traz o seu conhecimento para o grupo, que então atinge um conhecimento organizacional compartilhado e relevante. O diálogo possui elevado valor, não somente por causa de seus resultados – conhecimento compartilhado – mas pelo seu potencial de atingir uma síntese do que indivíduos conhecem, ao invés de uma simples agregação. O conhecimento organizacional resultante, então, é muito mais rico do que qualquer conhecimento individual, e muito mais entendido profundamente e internalizado por todos os envolvidos.

As empresas que criam conhecimento são adeptas a converterem conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, e a perpetuarem a interação dinâmica de conhecimento tácito e explícito, criando um efeito espiral de conhecimento sempre em avanço. Como teorizam Alice Hayes e Daniel Owen, “É nosso ponto de vista que se desenharmos explicitamente o aprendizado no processo de negócio e arquivarmos e dividirmos sistematicamente o conhecimento adquirido, uma organização irá perceber aumentos eficientes, rápidos e sustentáveis em conhecimentos relevantes.”²

E muitos historiadores afirmam, justamente, que estamos iniciando uma nova era, a era do conhecimento, da informação, a era digital. Nessa era, as empresas precisam olhar para todo o globo quando pensam em seu mercado, seus fornecedores, seus clientes e seus concorrentes. Precisam olhar para dentro e fora da sua própria

¹ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.161.

² HAYES, Alice & OWEN, Daniel, Organizational Learning: A Process Based Approach, GM Internal Memorandum, 4 Nov. 1993, p.3.

indústria para descobrirem e tirarem proveito de suas competências centrais, bem como para tomarem conhecimento e poderem combater seus potenciais ameaçadores. Precisam inovar sempre, para atender as necessidades de seus consumidores, cada vez mais exigentes.

Surgem duas grandes armas estratégicas nesse novo ambiente global, para que as empresas sejam competitivas no século vinte e um: a criatividade e a integração. Pode-se, então, traçar um paralelo entre essas duas armas da estratégia e a maneira pela qual o cérebro humano se coordena. A re-emergência do interesse no estudo do *networking* dos neurônios é um indicativo de uma apreciação mais profunda das nossas capacidades humanas de ver e responder em tempo real a múltiplos fatores. Ao invés de modelar a mente como uma máquina ou até mesmo como um computador, o *networking* dos neurônios se inicia com uma apreciação mais humilde das maravilhas da capacidade de *networking* dos bilhões de neurônios no cérebro humano. Nossas mentes são capazes de interpretar, re-interpretar e agir sob múltiplos padrões de impressões.³ À medida em que se reconhece que os melhores bancos de dados estão na cabeça das pessoas, nosso desafio se torna aprender a utilizar o *network* em nossas visões e conhecimentos, de formas novas e criativas.

O real desafio passa a ser libertar o poder da mente humana de forma que, trabalhando em conjunto, possamos reconhecer e responder às constantes mudanças de oportunidades oferecidas pelo mercado. E esse é o grande impacto da estratégia para o século vinte e um dentro do ambiente empresarial.

Alguns autores explicam que um novo ambiente organizacional pode ser criado sob qualquer tipo de estrutura. Porém, se a estrutura em si proporciona um clima favorável a mudanças, com uma maior proximidade entre pensamento e ação, esse novo ambiente poderá ser implementado muito mais facilmente. Assim, muitas empresas estão adotando uma nova estrutura organizacional, a estrutura do tipo

³ GROSSBERG, Stephen, Nonlinear Neural Networks: Principles, Mechanisms and Architectures, Neural Networks 1, 1988, p.17-61.

network, como solução para a gerência da criatividade e da integração. Essa estrutura não se preocupa com novas maneiras de manipular subordinados em vantagem própria. Ao contrário, ela nos desafia a repensar o básico: nossos valores, atitudes e considerações a respeito de liderança, trabalho e tempo. Ela aponta para um entendimento elegantemente simples de que precisamos estar em contato com nós mesmos – nossas visões, conhecimentos, pensamentos e sentimentos – e com outras pessoas, estimulando a criatividade. E ela assume que várias funções e várias empresas são capazes de trabalhar em paralelo, integradas através de equipes virtuais focadas em atividades. Em resumo, a estrutura organizacional do tipo *network* é uma questão de liderança. Ela não está preocupada com o poder de uma única pessoa, mas com a maneira de se dar poder, capacidade e competência uns aos outros. Ela pressupõe um ambiente integrativo que põe as pessoas e empresas em contato com as melhores capacidades dos outros.⁴

Don Tapscott afirma:

As empresas precisam fundamentalmente de novas estratégias para a nova economia. O *network* está viabilizando novas estruturas e novas estratégias. Muito mais importante, ele está possibilitando fortes relacionamentos de confiança pessoal entre as pessoas, relacionamentos que são muito diferentes daqueles da antiga hierarquia.⁵

A importância do *network* é indiscutível e se faz muito clara do ponto de vista da empresa. As estruturas hierárquicas convencionais não proporcionam a agilidade de resposta requerida pelo mercado atualmente, devido à burocracia por trás de todas as atividades. Torna-se necessária, cada vez mais, a criação de grupos e mais grupos de coordenação, de forma que o todo não se perca de vista nas atividades individuais. As pessoas especializam-se em pequenas atividades, perdendo o sentido geral do trabalho e a motivação intrínseca. E uma vez que as pessoas são crescentemente

⁴ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.102.

⁵ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.12.

reconhecidas como o capital mais importante de qualquer empreendimento, a desmotivação se torna desastrosa para o futuro de qualquer negócio.

Os diversos estudos sobre a estrutura de *network* têm focado nas grandes vantagens em termos de criatividade e integração, mas não falam especificamente da motivação e satisfação das pessoas dentro desse ambiente. Este trabalho pretende, então, analisar o fator humano nas atividades realizadas dentro desse tipo de estrutura, traçando-se um paralelo entre as propostas do *network* e as necessidades humanas, demonstrando a relação existente entre a estrutura organizacional da criatividade e da integração e a satisfação no trabalho.

O compromisso é essencial para o sucesso de qualquer atividade, e ele depende diretamente do valor e do significado que as coisas possuem e representam para o ser humano. O indivíduo somente investe naquilo que traz um ganho para ele. No trabalho, portanto, é necessário haver uma relação de reciprocidade entre a empresa e o indivíduo, para que o comportamento seja positivo. Portanto, a pergunta que se coloca é se a estrutura de *network* pode gerar a satisfação de necessidades humanas e, assim, favorecer essa relação de reciprocidade. Nesse contexto, será feita a apresentação dos fatores de satisfação mais relevantes para um universo de pessoas e traçado um paralelo entre esses fatores e o que a estrutura de *network* proporciona.

Este trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo explica como as transformações mundiais estão afetando a estratégia das empresas. Diversos autores mostram como uma empresa deve se estruturar para ser competitiva no século vinte e um, focando suas características essenciais para tal: a criatividade e a integração.

O segundo capítulo mostra o impacto da estratégia do século vinte e um dentro da organização. Assim, explica-se a evolução das estruturas organizacionais, iniciando-se pela era agrícola e o sistema feudal, até o fim da era industrial e o aparecimento das estruturas hierárquicas piramidais, hoje incompatíveis com a dinâmica mundial.

Então, explica-se a estrutura matricial, que surge para tentar integrar distintos setores das organizações na execução de tarefas específicas. A seguir, é feita uma crítica à reengenharia e à maneira pela qual ela foi praticada dentro das empresas, ignorando-se o ponto fundamental de qualquer organização: o fator humano. Uma proposta da GM, o conceito de marketing, expõe as vantagens de se trabalhar junto ao cliente, porém sem restringir a este a criatividade da organização. Finalmente, foca-se o início de uma nova era, a era do conhecimento, e a necessidade de novos princípios administrativos que rompam com os princípios da era industrial, representados pelo aparecimento da estrutura de *network*. As características e vantagens que essa estrutura apresenta são expostas.

O terceiro capítulo focaliza o lado psicológico do ser humano e os fatores de satisfação intrínsecos e extrínsecos. Assim, pode-se avaliar o impacto de uma nova estrutura organizacional na motivação dos funcionários. Inicia-se o capítulo com a quebra dos mitos tradicionais da teoria da motivação, deixando-se claro o que é motivação e o que é satisfação. A hierarquia das necessidades de Maslow também é apresentada. A seguir, são mostrados os resultados de vários trabalhos de pesquisa conduzidos por Edward Deci, que ressaltam as necessidades humanas básicas para se manter a motivação: a autonomia, a competência e o relacionamento interpessoal. São também apresentadas as Teorias X e Y da administração e a necessidade de reciprocidade nos relacionamentos, incluindo-se a reciprocidade empresa-indivíduo.

O quarto capítulo apresenta um paralelo entre as propostas da era do conhecimento e da estrutura de *network* com a motivação e os fatores de satisfação. Apresenta-se o projeto de uma pesquisa-piloto dos fatores de satisfação mais relevantes para as pessoas, e quais os seus índices de satisfação em função do ambiente empresarial onde atuam. A pesquisa compara um ambiente de trabalho sob uma estrutura matricial típica com outro que se aproxima mais do *network*, dentro de um mesmo empreendimento. São mostrados os resultados obtidos e a análise dos dados, reforçando a validade das propostas da estrutura de *network*.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho e recomendações práticas para mudanças na estrutura organizacional dentro de uma empresa, seus custos e como elas devem ser administradas no longo prazo.

CAPÍTULO I

COMPETIÇÃO ESTRATÉGICA: VIABILIZANDO O CRESCIMENTO NO SÉCULO VINTE E UM

“O importante é tentar dar forma à natureza da competição, é assumir o controle sobre o seu próprio destino.”

Michael Porter

As grandes transformações mundiais que vêm ocorrendo, de forma cada vez mais veloz, justificam a afirmação de que estamos iniciando uma nova era. Estas transformações se caracterizam por mudanças na economia, na organização, no mercado e no trabalho. Caminhamos de uma era predominantemente industrial para a era digital, substituindo modelos hierárquico-funcionais por organizações do tipo *network*, diminuindo o *market place* e ampliando o *market space*, e alterando o conceito de mão de obra pela valorização do capital intelectual. Tudo isso vem a possibilitar o atendimento das necessidades cada vez mais específicas, exigentes e continuamente em mutação dos clientes, a nível mundial, com melhoria de qualidade, respostas mais rápidas ao mercado e com ciclos de vida dos produtos sempre menores.

Uma teoria vem justamente estudar esse novo ambiente. A teoria do caos, para a qual muitos indivíduos têm contribuído nas últimas três décadas, é o nome popular para a teoria dos sistemas dinâmicos não-lineares, ou seja, aqueles que se movem, crescem ou mudam. Existe uma série de propriedades particulares que os fazem reconhecíveis e a primeira delas é que, sob um comportamento aparentemente caótico de um sistema não-linear, existe ordem. Essa ordem não é no sentido de calma e

tranquilidade, mas na existência de um padrão auto-organizado, uma forma, uma estrutura, criada pela atração ou relacionamento das atividades das variáveis que compõem o sistema.⁶

E. N. Lorenz⁷ descobriu que os sistemas não-lineares apresentam uma dependência sensível das condições iniciais e de novas influências. Por causa disso, mudanças podem ser introduzidas em praticamente qualquer ponto, e as possibilidades para criatividade e inovação são infinitas. Pequenas mudanças se multiplicam crescentemente, expandindo em sistemas cada vez maiores, mudando as condições por todo o caminho, causando, finalmente, consequências inesperadas, em um nível mais alto, em algum ponto do futuro. O próximo passo na teoria foi a introdução do conceito de sistemas adaptativos complexos. Esses sistemas, ao invés de chegarem a um estado final previsível, se adaptam às mudanças. Isso explica a lei da evolução, que nada mais é do que uma adaptação, mostrando de onde surgem a ordem e a estrutura no meio de mudanças constantes, e explicando também mudanças tais como as flutuações e até mesmo a extinção. Stuart Kaufmann nos lembra, então, que a evolução ocorre em conjunto, pois à medida em que nós nos desenvolvemos, nossos concorrentes também o fazem. E ressalta que “...para permanecermos íntegros, devemos também nos adaptar às suas adaptações.”⁸

Porém, segundo Michael Porter, as companhias que desejam continuar no mercado também no futuro devem encontrar maneiras de crescer e construir vantagens, e não só eliminar desvantagens.⁹ E Gary Hamel afirma que chegar apenas aonde outros têm estado é necessário para se permanecer no jogo, mas os vencedores serão aqueles que possuírem a habilidade de inventar jogos fundamentalmente novos.¹⁰

⁶ SANDERS, T. Irene, Strategic Thinking and the New Science, Nova York, The Free Press, 1998, p.66.

⁷ LORENZ, Edward N., Deterministic Nonperiodic Flow, Journal of the Atmospheric Sciences, Mar. 1963, p.130-41.

⁸ KAUFFMAN, Stuart, Antichaos Adaptation, Scientific American, Ago. 1991, p.78.

⁹ PORTER, Michael E., Creating Tomorrow's Advantages, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.49.

Segundo C. K. Prahalad, dois pontos caracterizam as empresas que vencem na competição pelo futuro. Primeiro, as companhias que conseguem captar o futuro possuem aspirações, aspirações compartilhadas que residem fora da base de recursos da empresa. Companhias de sucesso conseguem estreitar e alargar sua base de recursos ao mesmo tempo, como muitas companhias japonesas, que atingiram incríveis vitórias competitivas dispondo de consideravelmente menos recursos que seus concorrentes. Segundo, companhias de sucesso criam uma visão de futuro através de um processo de síntese - ou através de um processo sistemático dentro da empresa, ou através de um entendimento intuitivo da indústria.¹¹

As empresas de sucesso estão continuamente olhando para a frente, e não para trás. Elas estão continuamente mudando as regras da competição, ao invés de seguir as regras estabelecidas. Elas estão regularmente definindo novas maneiras de fazer negócios, sendo pioneiras em novos conceitos de produtos, desenvolvendo novas competências, criando novos mercados, estabelecendo novos padrões e desafiando suas próprias suposições. Elas estão assumindo o controle de seu futuro.¹²

Prahalad esclarece, porém, que "...para se criar o futuro não é necessário abandonar todo o passado. Existe uma necessidade de seleção. Mas, essencialmente, as receitas de sucesso do passado podem não ser mais as receitas de sucesso do futuro..."¹³

Assim, a raiz do problema vivido por muitas empresas, segundo Porter, é a falha na distinção entre eficiência operacional e estratégia. Eficiência operacional significa desempenhar atividades similares melhor do que os rivais as desempenham. Em contraste, posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes

¹⁰ HAMEL, Gary, Reinventing the Basis for Competition, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.77

¹¹ PRAHALAD, C. K., Strategies for Growth, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.68-69.

¹² PRAHALAD, C. K., Strategies for Growth, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.74.

¹³ PRAHALAD, C. K., Strategies for Growth, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.72.

das dos rivais, ou desempenhar atividades semelhantes de maneiras diferentes.¹⁴ “Se todas as empresas competirem no mesmo conjunto de variáveis, então o padrão se eleva, mas nenhuma companhia fica na frente. E mover-se para a frente – e então permanecer na frente – é a base da estratégia: criar uma vantagem competitiva.”¹⁵

Ficar à frente significa ser um líder. Essa liderança faz com que as empresas possam criar o futuro de acordo com suas competências centrais. O grande risco de se optar pela tática de simplesmente esperar o futuro chegar e ver para onde o mercado caminhou está na possibilidade de se ter que criar competências completamente novas, caso as atuais não sejam mais úteis. E as chances disso acontecer são muito altas, pois o líder irá direcionar o mercado de acordo com as suas próprias competências, preferencialmente aquelas que a concorrência não possua, exigindo altíssimos investimentos por parte dela para alcançá-lo novamente.

Assim, não é suficiente imaginar o futuro. É preciso construí-lo. E Hamel afirma isso com muita ênfase, de uma maneira quase poética.

O grande desafio de se criar um futuro não é prever um futuro. Não é como se existisse apenas um futuro lá fora que vai acontecer, e que o único desafio é tentar prever qual dos futuros potenciais será realmente o correto. Ao invés disso, o objetivo é tentar imaginar um futuro que seja plausível - o futuro que se pode criar. Existem algumas condições de contorno que precisam ser entendidas, como o que irá acontecer aos estilos de vida, à tecnologia, à regulamentação e assim por diante. Essas são as molduras da tela, mas é uma tela muito grande. E o que se pinta na tela é um produto da própria imaginação.¹⁶

Pode-se argumentar, em contrapartida, que ser um líder também apresenta grandes riscos. Hamel, no entanto, contesta fortemente esse ponto de vista. Segundo ele, a associação entre liderança e *risk-takers* não faz o menor sentido. “O que se deve ter

¹⁴ PORTER, Michael E., What is Strategy?, Harvard Business Review, Nov.-Dez. 1996, p.61.

¹⁵ PORTER, Michael E., Creating Tomorrow's Advantages, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.50.

¹⁶ HAMEL, Gary, Reinventing the Basis for Competition, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.81.

em uma organização são pessoas que tenham ambições maiores, mas que também entendam como diminuir o risco dessas ambições.”¹⁷

Prahalad também confirma que pensar no futuro e criar o futuro não é necessariamente arriscado, apontando o caminho de se diminuir o risco. E isso é feito através de um ponto de vista, de experiências a baixo custo de aprendizado sobre o mercado, do uso de alianças, fornecedores e parceiros para dividir o risco, e da diversificação, de forma a não se colocar todos os ovos em uma mesma cesta até a certeza absoluta de sucesso. “Existe uma grande variedade de maneiras pelas quais se pode reduzir continuamente o risco e ainda ser um pioneiro.”¹⁸

Em muitas indústrias, ser um rápido “segundo” não necessariamente fará sentido. Em primeiro lugar, as chances do líder tropeçar e não conseguir escala do seu produto, dando chance ao seguidor, são cada vez menores hoje em dia. Além disso, em muitos negócios, as margens de lucro diminuem progressivamente, ou seja, a entrada tardia no mercado pode dividir a participação nas vendas, mas não mais irá dividir a lucratividade inicial. Finalmente, se o “segundo” não for tão rápido assim, quando este entrar no mercado, o líder poderá estar novamente lançando outra novidade e tornando o produto ou serviço anterior obsoleto.

Porter também conclui que, para uma empresa implementar uma trilha de sucesso em direção ao século vinte e um, ela deve primeiro instituir o objetivo de aprendizagem. Ela deve aprender rápido, assimilar esse aprendizado e desenvolver novos *insights* sobre as novas demandas, configurações de produtos e serviços, da maneira menos arriscada. Em adição, as companhias têm que criar um ambiente onde as pessoas não resistam às mudanças, mas realmente as esperem.¹⁹

¹⁷ HAMEL, Gary, Reinventing the Basis for Competition, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.84.

¹⁸ PRAHALAD, C. K., Strategies for Growth, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.68.

¹⁹ PORTER, Michael E., Creating Tomorrow's Advantages, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.59.

A inovação torna-se, então, essencial para a competitividade, pois ela é o instrumento utilizado para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como para novas combinações dos produtos e serviços existentes. Inovação exige mudanças constantes. Inovação exige criatividade. E assim, a criatividade torna-se uma grande arma estratégica.

Justamente por esse motivo, Hamel critica severamente as empresas que mantêm suas estruturas hierárquicas convencionais.

Ao se desenhar uma pirâmide organizacional com a gerência senior no topo, precisa-se fazer a pergunta: aonde, nessa pirâmide, encontra-se a menor diversidade genética em termos de pensamentos de modos radicalmente diferentes sobre o futuro da indústria? E aonde, nessa pirâmide, encontram-se os gerentes com a maior parte do seu envolvimento emocional investido no passado? É no topo. Então, se pergunta: a quem se dá primordialmente a responsabilidade por direcionamento estratégico e decisões? Às mesmas pessoas. Não é nenhuma surpresa que não se tenha nada extremamente criativo. Assim, esse é um dos maiores dilemas que existem em uma organização, e deve-se destruir essa visão elitista de como se construir uma estratégia.²⁰

Vincent Barabba, gerente geral do Centro de Decisões Estratégicas da General Motors, também aponta fraquezas em sistemas altamente estruturados. A extensão pela qual o comando e o controle estão concentrados aumenta a vulnerabilidade de toda a organização e, portanto, o imperativo de protegê-la – ou, no caso de um inimigo, de destruí-lo ou de eliminar suas forças de ataque e de suporte.

Em um negócio, a concentração de comando e controle no topo requer que a alta gerência assuma total responsabilidade por “sentir” o ambiente, interpretar o que sente, pensar sobre todas as respostas potenciais e direcionar todas as outras partes da organização a agir. Esse é um conjunto de responsabilidades extremamente grande, especialmente no ambiente de negócios atual.²¹

²⁰ HAMEL, Gary, Reinventing the Basis for Competition, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.86.

²¹ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.24-25.

Um exemplo disso pode ser visto justamente no livro de Barabba, *Meeting of the Minds*, na explicação de um empreendimento com base no mercado. Quer seja através de uma estrutura vertical, quer seja através de uma estrutura horizontal, sua fundação é um sistema aberto de informações e um fluxo livre de conhecimento compartilhado por funcionários, individualmente, que se utilizam de processos de negócio comuns. O *network* de decisões de mercado, que se apresenta nesse ambiente de conhecimento compartilhado, é o que dá ao empreendimento sua vantagem competitiva no desenvolvimento de produto, precificação, qualidade e assim por diante. “Fundamental para essa forma sólida do empreendimento é um entendimento das indústrias, dos consumidores e da comunidade, baseado em *networks* de tomada de decisão, informados pelo conhecimento adquirido nos procesos de ouvir, aprender e liderar.”²² Esses processos possibilitam ao empreendimento aumentar constantemente seu conhecimento. E esse conhecimento, assim como os *networks* de tomada de decisão que o empreendimento suporta, são os vínculos que unem as partes desse empreendimento outrora desconectas.

Existe uma série de passos que devem ser dados para se criar o incentivo em uma organização, de forma que esta pense seriamente em seu futuro. Inicialmente, deve-se criar um grande senso de desconforto com o *status quo*. Deve-se entender que o sucesso atual é passageiro. Segundo, deve-se criar toda uma nova maneira de se pensar sobre estratégia. Pensar em áreas de oportunidades ao invés de indústrias. Pensar em competências centrais ao invés de unidades estratégicas de negócios. Pensar em funcionalidades ao invés de produtos os serviços existentes. Pensar em competição como um processo de dar forma à evolução de novos espaços, ao invés de competir pelo espaço existente. “Todas essas novas ferramentas devem se enraizar, pois não se pode criar o futuro utilizando-se as velhas ferramentas de estratégia.”²³

²² BARABBA, Vincent P., *Meeting of the Minds*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.114.

²³ HAMEL, Gary, *Reinventing the Basis for Competition*, em GIBSON, Rowan, *Rethinking the Future*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.87-88.

Existe, no entanto, outra grande arma estratégica além da criatividade, essencial para o sucesso das atividades desempenhadas pela empresa. Essa arma é a integração. Segundo Porter, o núcleo essencial de uma estratégia é a integração entre funções ou entre atividades. Não é somente a habilidade de se desenvolver um novo processo de produção ou a habilidade de se criar um novo *plus*. É a capacidade de ligar e integrar atividades através de toda a cadeia de valores e de se conquistarem complementaridades através das muitas atividades. “É um grande erro tentar subdividir o planejamento estratégico em partes e, então, tentar juntá-las novamente. Na verdade, o ponto fundamental é como integrar através das partes.”²⁴

O todo importa mais do que qualquer parte em si mesma. A vantagem competitiva cresce através de todo o sistema de atividades. Posicionamentos construídos sobre sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que aqueles construídos sobre atividades individuais.²⁵

Barabba mostra que, do ponto de vista dos consumidores, o empreendimento que possui uma estrutura interna vertical de comando e controle, caracterizada pela separação das atividades em diferentes funções, termina se apresentando como uma criatura de muitas faces e de vozes descoordenadas. Afinal, esses consumidores o conhecem através de suas representações externas: através do *design*, dos acessórios e do desempenho dos seus produtos e serviços; através das suas mensagens promocionais; através dos distribuidores, que vendem e fazem serviços nos produtos.

Decisões baseadas no mercado requerem que nós entendamos ambas as muitas vozes dentro do mercado e as muitas vozes dentro do empreendimento. Uma estrutura para a tomada de decisão deve ser desenhada de forma a alocar recursos de forma tal a satisfazer os requisitos tanto dos consumidores quanto do empreendimento – criando um encontro de mentes.²⁶

²⁴ PORTER, Michael E., Creating Tomorrow's Advantages, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.55-56.

²⁵ PORTER, Michael E., What is Strategy?, Harvard Business Review, Nov.-Dez. 1996, p.73.

²⁶ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.62-63.

O conceito de integridade do produto deriva de um estudo multi-nacional de firmas de manufatura conduzido por Kim B. Clark e Takahiro Fujimoto, que concluíram que a integridade do produto caracteriza as empresas de maior sucesso. A integridade do produto possui uma dimensão interna e uma dimensão externa. Integridade interna refere-se à consistência entre a função de um produto e sua estrutura: as peças se encaixam suavemente, os componentes combinam e trabalham bem juntos, o *layout* maximiza o espaço disponível. Dentro da organização, a integridade interna é conseguida principalmente através da coordenação entre as funções da empresa e dos fornecedores. Os esforços para se atingir a integridade interna através desse tipo de coordenação têm se tornado, nos últimos anos, práticas padrões entre aqueles que desenvolvem produtos. Integridade externa se refere à consistência entre o desempenho do produto e as expectativas do cliente. A integridade externa é crítica à competitividade do produto. No entanto, ela ainda é, na maioria dos casos, uma oportunidade inexplorada.

Além de expor o valor da integridade do produto e suas duas dimensões, Clark e Fujimoto também identificaram uma importante filosofia organizacional unificadora, que fortalece o valor do *network* de tomada de decisão baseada no mercado.

Nós encontramos uma grande quantidade de empresas que criam consistentemente seus produtos com integridade. O que diferenciou essas empresas foi seu padrão sólido de organização e gerenciamento. A maneira que as pessoas faziam seus trabalhos, a maneira que as decisões eram tomadas...tudo em coerência e suportando as estratégias da companhia.²⁷

Então, Barabba conclui que, sem essa integridade, a estética do *design* e dos materiais não é agradável nem harmônica com a qualidade e a funcionalidade do produto. "Se o consumidor pode perceber essa falta de integridade do lado de fora, provavelmente o empreendimento não possui integração do lado de dentro – em sua

²⁷ CLARK, Kim B. & FUJIMOTO, Takahiro, The Power of Product Integrity, Harvard Business Review, Nov.-Dez. 1990, p.108.

estrutura, na maneira pela qual a informação flui e na maneira pela qual as decisões são tomadas.”²⁸

Valorizando essas duas grandes armas estratégicas de um empreendimento, Hamel inclui a criatividade e a integração como conclusão do verdadeiro sentido de liderança.

Liderança é quando o grupo de executivos senior possui a combinação de confiança em suas habilidades de contribuição e humildade em reconhecer o que ele pode aprender de outros. Esses são os atributos que os fazem aptos a criar uma hierarquia da imaginação. E envolver muitas vozes novas e diferentes no processo de criar o futuro.²⁹

Porém, apenas conhecer as vantagens da liderança e da competência central, bem como as forças da criatividade e da integração, não é suficiente. É necessário fazer uso dessas vantagens e forças. E isso vem a refletir diretamente dentro da organização, pois a estrutura organizacional da empresa sofre um grande impacto. Ela deve permitir que essas forças sejam libertadas e desenvolvidas, tornando-se as grandes armas do empreendimento. Esse impacto dentro da organização será discutido detalhadamente no capítulo dois.

²⁸ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.102.

²⁹ HAMEL, Gary, Reinventing the Basis for Competition, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.91.

CAPÍTULO II

A EVOLUÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

E

A ESTRUTURA DE *NETWORK*

"Se o desejo é criar um ponto de vista sobre o futuro, se o desejo é implementar uma estratégia que faça sentido, deve-se criar na empresa uma hierarquia da imaginação."

Gary Hamel

Em sua obra *A Riqueza das Nações*, Adam Smith teoriza a respeito da divisão e da sub-divisão do trabalho, um dos conceitos-chaves da Revolução Industrial. O processo de manufatura de um produto é dividido em uma sequência de etapas simples, cada uma delas feita por um especialista, que não faz mais nada além da sua atividade específica.³⁰

Nas décadas de 1880 e 1890 as estruturas hierárquicas convencionais, em forma de pirâmide, começaram a aparecer nos Estados Unidos, Europa, Ásia e outros lugares. Nos Estados Unidos, as empresas ferroviárias e o telégrafo precisavam de estruturas de gerenciamento ampliadas, de forma a cobrir as extensas áreas geográficas cobertas por suas companhias. Segundo os estudos de Alfred Chandler³¹, as empresas que surgem nesta época, onde os gerentes não são mais os donos da firma, enfrentam a tarefa de organizar o seu ranking gerencial para a coordenação de um

³⁰ SMITH, Adam, *The Wealth of Nations*, Londres, Penguin Classics, 1987.

³¹ CHANDLER JR, Alfred D. & DAEMS, Herman, *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1980, p.16.

alto volume de produção, com distribuição nacional e internacional. Um planejamento detalhado e cuidadoso, assim como a padronização, eram fatores críticos para se conseguirem economias de escala. Através de junções, aquisições e outras estratégias, muitas dessas companhias expandiram desde a fabricação de sua matéria-prima até a distribuição de seus produtos finais. Essa integração vertical as ajudou a reduzir custos, aumentar os lucros e construir barreiras contra potenciais competidores.

À medida em que evoluíram, essas mesmas empresas passaram a empregar médios e altos gerentes assalariados, para monitorar e controlar o trabalho das unidades operacionais. Gradualmente, surgiram empresas com várias dessas unidades, com o trabalho dividido entre elas por funções.

Esse tipo de organização trouxe uma série de vantagens. Os custos unitários se mantiveram baixos através de compras e distribuições coordenadas. O fluxo interno de mercadorias entre unidades operacionais pôde ser coordenado através de um planejamento e seqüenciamento efetivo. As instalações, o pessoal e o fluxo de caixa foram gerenciados mais eficientemente.

Os gerentes dentro das estruturas hierárquicas piramidais tiveram de desenvolver todo um conjunto de procedimentos, políticas e padrões para coordenar suas atividades. Novos gerentes tiveram que ser recrutados e treinados. Muitas atividades tiveram que ser diferenciadas.

Essas necessidades criaram a divisão e sub-divisão da gerência, em paralelo com o conceito de divisão do trabalho da Adam Smith, especialmente com relação à seqüência de trabalho e às tarefas bem definidas. Essa divisão e sub-divisão da gerência tornou mais fácil a administração dos crescentes recursos das empresas. Um dos resultados foi o desenvolvimento de novos métodos de contabilidade para distribuir custos, orçamentos para investimentos de capitais e alocação de despesas.

Novas estratégias foram necessárias para suportar tanto a diferenciação de funções quanto a integração necessária para coordenar as atividades diversas, porém interdependentes. O estudo clássico de Lawrence e Lorsch, *Organization and its Environment*, explica a maneira pela qual a estrutura organizacional se tornou o fator chave de influência de integração dentro da empresa.³² Organogramas departamentais claramente articulados e definições de funções ajudaram a definir quem era responsável por qual tarefa. Esse desafio representou uma tentativa de se estabelecerem esferas claramente definidas de autoridade e responsabilidade, de forma a se manter a *accountability*. Estratégias de recompensas e procedimentos de contabilidade se tornaram essenciais para manter as empresas focadas e coordenadas.

Porém, conforme visto no capítulo anterior, os empreendimentos, para se manterem competitivos no século vinte e um, precisam utilizar-se de criatividade e integração, buscando sempre a liderança do mercado, de acordo com suas competências centrais. E as estruturas organizacionais desenvolvidas no século passado não são mais compatíveis com essa realidade, uma vez que não foram projetadas para tal.

Da Propriedade às Estruturas Piramidais

Cada uma das eras históricas foi dominada por um tipo de riqueza e sua forma específica de organização. A riqueza do fim da era agrícola residia na terra. As pessoas e os recursos estavam organizados sob o sistema feudal.

A transição do fim da era agrícola para o início da era industrial, por volta de 1780, foi acompanhada de uma profunda mudança conceitual. Essa mudança entre as eras foi um período de muita euforia, moldado pelo surgimento dos pensamentos

³² LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay, Organization and its Environment, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1967.

científicos, mudanças políticas, inovações tecnológicas e muitos outros fatores. Com a invenção da máquina a vapor, a fonte de riqueza mudou para o trabalho, com a propriedade se tornando a forma principal de organização. Ela emergiu como uma maneira conveniente de organizar pessoas, recursos e tecnologia.

Houve uma grande descontinuidade entre a era agrícola e a era industrial, à medida em que as pessoas desaprendiam o antigo e aprendiam a se interar de novas maneiras. Novas idéias de papéis e responsabilidades eliminaram os sistemas feudais.

Três princípios conceituais ajudaram a moldar a fábrica do início da era industrial: a divisão e a sub-divisão do trabalho, o interesse próprio e o pagamento por tarefas bem definidas.

O trabalho, baseado em habilidades, destrezas e julgamento, de acordo com Adam Smith, poderia ser melhor utilizado sob duas condições: se as pessoas pudessem seguir seus instintos naturais, se especializando em profissões de maior interesse e vendendo o excedente de sua produção no mercado; e se o trabalho fosse subdividido em etapas bastante simples, de forma que os trabalhadores, individualmente, pudessem especializar-se em uma única etapa de um processo muito maior.

A divisão e sub-divisão do trabalho fez possível o fácil emprego de trabalhadores sem habilidades, que eram treinados em etapas específicas e assim contribuíam para o aumento da produtividade. Smith ressaltou três pontos a esse respeito: primeiro, à medida em que cada trabalhador se especializava, ele ganharia maior destreza naquela função em particular; segundo, não se perderia tempo indo de uma etapa do processo para a seguinte; por fim, à medida em que o trabalhador se concentrasse em uma atividade em particular, ele poderia “inventar um grande número de máquinas” que facilitariam seus esforços e “diminuiriam” a mão-de-obra.³³

³³ SMITH, Adam, The Wealth of Nations, Londres, Penguin Classics, 1987, p.112.

Smith acreditava que a divisão do trabalho aumentaria a habilidade do trabalhador e sua destreza, à medida em que esse repetisse a mesma atividade diariamente. Mas ele também sabia que haveria uma outra consequência: os trabalhadores perderiam contato com o processo como um todo, diminuindo sua capacidade de julgamento, que é justamente uma das características em que se baseia sua definição de trabalho. Smith nunca reconciliou esta consequência conflitante da sua divisão e sub-divisão do trabalho. A história tem mostrado que em muitos casos a divisão do trabalho aumentou a habilidade e destreza do trabalhador, mas em muitos outros o efeito inverso ocorreu.³⁴

Em um contexto histórico, os princípios de Adam Smith fizeram sentido. Desde seu tempo, no entanto, sua importância se tornou extremamente exagerada e, por esse motivo, tem sido difícil mostrar sua obsolescência.

O terceiro princípio conceitual do início da era industrial, o pagamento por tarefas bem definidas, foi melhor abordado por Charles Babbage, que gerou um profundo impacto no pensamento sobre a maneira de se organizar e recompensar o trabalho. Babbage claramente acreditava que o trabalhador deveria ser pago única e exclusivamente pela atividade desenvolvida e não pelo que ele sabia.³⁵ Essa abordagem era fácil de administrar, pois podia ser relacionada com o tempo cronológico: o trabalhador concordaria em ceder um certo número de horas em troca de um determinado salário. À medida em que a divisão do trabalho se estendeu para a divisão da gerência, a mesma estratégia de pagamento foi implementada para os profissionais médios e de topo nas hierarquias piramidais.

Por volta da década de 1880, com o advento das estradas de ferro, do telefone e das companhias de telégrafo, a fonte de riqueza passou a se basear cada vez mais no capital. Apareceram, então, as estruturas hierárquicas piramidais, substituindo

³⁴ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.165.

³⁵ BABBAGE, Charles, On the Economy of Machinery and Manufacturers, 1832, re-edição, Nova York, Augustus M. Kelley, 1963.

progressivamente a antiga propriedade e, com elas, cinco novos princípios conceituais caracterizaram a segunda metade da era industrial: a divisão e a sub-divisão da gerência, a separação entre proprietários e gerentes, a separação do pensamento e da ação, a noção de que cada pessoa deveria ter apenas um chefe e a tendência para a automação.³⁶

A divisão e a sub-divisão da gerência tem base na estrutura do exército e da igreja, mas aparece na indústria como uma necessidade de se duplicar estruturas em localizações geográficas diversas. Cada unidade precisa de seu gerente geral, gerentes funcionais e reportantes diretos para sumarizar informações, passar ordens e monitorar atividades.

Com o crescimento da corporação moderna, especialmente no final do século passado, apareceu a indústria burocrática, caracterizada pela sua hierarquia de funções e autoridades. A gerência se tornou profissionalizada e houve uma proliferação de regras escritas, ordens e manutenção de arquivos.³⁷

Muitas corporações, lutando para integrar a produção em massa com sistemas de distribuição em massa, decidiram que elas precisavam de áreas de responsabilidade bem definidas, com procedimentos claros de coordenação entre suas diversas atividades. A burocracia, a estrutura organizacional, a estrutura do departamento e as descrições das funções constituíam a estrutura de integração dessas grandes corporações.³⁸

Assim, a propriedade do início da Revolução Industrial deu lugar às estruturas hierárquicas convencionais do fim da era industrial. O capital podia agora ser concentrado e aumentado, extendendo, assim, o poder do empreendimento. A

³⁶ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.167.

³⁷ MASON, Edward, The Corporation in Modern Society, Nova York, Atheneum, 1970 e BERLE, Adolf A. & MEANS, Gardiner C., The Modern Corporation and Private Property, Nova York, Harcourt, Brace & World, 1932.

contabilidade podia ser mantida através da estrutura hierárquica. E o envolvimento direto dos donos perdeu força. À medida em que gerentes profissionais assumiram a responsabilidade pelas atividades diárias da corporação, dissolvendo as propriedades, a influência dos acionistas recuou. A junta de diretores, representando os donos, não estava mais envolvida nas atividades diárias da corporação da mesma forma que estava o proprietário no passado.

Como afirma Charles Savage, "...à medida em que as propriedades evoluíram para corporações e a gerência burocrática começou a dominar a hierarquia piramidal, as sementes da inflexibilidade estavam lançadas. Essa inflexibilidade cresceu com a separação entre o pensamento e a ação." ³⁹

Frederick Taylor estendeu os princípios estabelecidos por Smith e Babbage, em busca do aumento de produtividade e do controle do processo de produção. Com essa finalidade, ele acreditava que dados científicos eram necessários para separar o pensamento da ação. "...Também está claro que, na maioria dos casos, um tipo de homem é necessário para fazer um planejamento avançado e um outro tipo de homem completamente diferente é necessário para executar a tarefa." ⁴⁰

Taylor considerava o elemento mais importante no gerenciamento científico moderno como sendo "a tarefa" em si. Ele e seus colegas Frank e Lillian Gilbreth tinham a visão de que as tarefas de cada trabalhador deveriam ser totalmente planejadas pela gerência pelo menos um dia antes. A separação entre pensamento e ação era um resultado natural do desejo de Taylor de aumentar a especialização através da simplificação de tarefas individuais, do uso de regras pré-determinadas para coordenar essas tarefas, e da monitoração e controle de desempenho.

³⁸ CHANDLER, Alfred D., The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1977.

³⁹ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.171.

⁴⁰ TAYLOR, Frederick Winslow, Scientific Management, Nova York, Harper and Brothers, 1947, p.31.

Cada nível da organização tinha sua missão de planejamento. A alta gerência era responsável pelos planos estratégicos da empresa. A gerência média formulava as regras operacionais e os procedimentos de operação padrões para os níveis inferiores.

A abordagem de Taylor também fez sentido na busca de uma produção em massa de grande escala, especialmente quando as companhias eram supostas serem estruturadas como máquinas. Assim como cada parte da máquina tinha sua função, cada departamento seguia etapas seqüenciais especificadas pelo plano geral.

Enquanto Taylor reforçou o pensamento de Adam Smith no chão-de-fábrica, foi Henri Fayol e alguns outros que articularam este mesmo tipo de pensamento para a gerência.

Fayol identificou cinco componentes do gerenciamento: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.⁴¹ Apesar dele e Taylor terem desenvolvido suas idéias independentemente, elas refletem uma incrível similaridade de espírito. Em seu trabalho, Fayol apresentou um total de quatorze princípios, enfatizando a divisão de responsabilidades (dirigindo-se para a especialização de funções), a autoridade de posições (retângulos no organograma), a unidade de comando (onde cada pessoa se reporta a apenas um chefe) e a cadeia de nível hierárquico (o princípio de que as linhas dos organogramas indicam a cadeia de comando).

Claramente, existia a noção de que a cadeia de comando seria o mecanismo de integração dentro da corporação. Com papéis altamente especializados colocados juntos sob uma cadeia de comando, cada papel e função poderiam ser planejados, organizados, coordenados e controlados. A comunicação ocorreria através dos canais pré-estabelecidos, as pessoas iriam desempenhar e ser avaliadas em função das suas tarefas bem definidas e a liderança autoritária seria a norma. A especialização e a

⁴¹ FAYOL, Henry, General and Industrial Management, traduzido, Londres, Pitman, 1949.

departamentalização eram essenciais, e surgem, então, as áreas focadas em assuntos específicos, como Vendas, Recursos Humanos e Finanças.

A inovação de Fayol ainda é um arranjo prático e popular para negócios nos quais os indivíduos, em suas funções, permanecem em contato próximo com os consumidores e com o trabalho de seus colegas em outras funções. Esse é o caso típico de empresas pequenas e médias. A função de engenharia em um pequeno empreendimento pode representar menos do que uma dúzia de pessoas, e elas podem ter um contato extremamente próximo com seus clientes, enquanto possuem proximidade física a todas as outras pessoas do empreendimento. A comunicação entre as funções é provavelmente plena e direta, sem a necessidade de coordenadores ou representantes especiais. Nesse caso, cada função possui um senso claro de suas responsabilidades, além de entender aquelas das outras funções e o objetivo geral do empreendimento. Barabba mostra, porém, onde as dificuldades aparecem.

A grande fraqueza de uma organização funcional se torna evidente à medida em que todo o empreendimento cresce, ou se torna geograficamente disperso. De repente, todos os departamentos se encontram em prédios separados – talvez em cidades diferentes. Cada um tem responsabilidades especializadas, e a conexão entre essas responsabilidades se torna cada vez menos clara para qualquer um que opera dentro de departamentos específicos.⁴²

⁴² BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.28.

Peter Drucker descreveu as piores consequências de uma organização funcional.

Tão logo se aproxima de um modesto grau de complexidade, atritos aparecem. Rapidamente, ela se torna uma organização de desentendimentos, feudos, impérios e isolamentos. Tornam-se necessários apoios gerenciais elaborados, caros e efusivos – coordenadores, comitês, reuniões, eliminadores de problemas, despachos especiais – que desperdiçam o tempo de todo mundo e, via de regra, não resolvem muito... Utilizada além de limites de tamanho e complexidade consideravelmente pequenos, ela cria tensões emocionais, hostilidades e inseguranças. As pessoas possuem a tendência de se verem e verem as suas funções diminuídas, cercadas, atacadas. Elas verão como sua principal missão defender suas funções, protegê-las contra depredadores em outras funções.⁴³

A automação, o último dos princípios conceituais do fim da era industrial, aparece como um processo de se evitarem os erros cometidos por pessoas e de se eliminarem os custos desses erros. Essa visão ainda se estende até os dias atuais, com autores como Teicholz e Orr, que vêem o processo de *computer-integrated manufacturing* (CIM) como uma continuação natural da automação tradicional: “...Por que CIM é tão desejável? Porque reduz o componente humano no processo de manufatura e, portanto, alivia o processo do seu ingrediente mais caro e sujeito a erros...”⁴⁴

Savage critica severamente esse tipo de pensamento, analisando os efeitos da automação sob tal enfoque e mostrando que ele leva a dois problemas fundamentais:

- a falha em ouvir e se beneficiar dos *insights*, conhecimentos e visões daqueles que estão realmente fazendo o trabalho;
- a redução na flexibilidade da organização, especialmente em um tempo em que flexibilidade é altamente desejável.

⁴³ DRUCKER, Peter F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Nova York, Harper & Row, 1973, p.560.

⁴⁴ TEICHOLZ, Eric e ORR, Joel N., Computer Integrated Manufacturing Handbook, Nova York, McGraw-Hill, 1987.

Então, conclui:

A automação tem um papel muito importante a desempenhar, especialmente no endereçamento de tarefas de rotina, mas existe uma grande tendência em direção a tarefas não-rotineiras, aonde equipes de profissionais e gerentes devem ser suportadas, não eliminadas.⁴⁵

As Estruturas Matriciais

Nadler e Tushman definem o agrupamento estratégico como a etapa mais importante em qualquer processo de projeto de uma arquitetura empresarial hoje em dia. O agrupamento coloca em contato algumas tarefas, funções e disciplinas, ao mesmo tempo em que separa outras, criando *gaps* estruturais. Por isso, é sempre necessário o desenvolvimento de ferramentas de ligação para a coordenação de atividades independentes. Conseqüentemente, todo conjunto de atividades de agrupamento deve ser seguido de um conjunto complementar de atividades de ligação.⁴⁶ As pessoas agrupadas são mais capazes de discutir, planejar e desempenhar as tarefas necessárias. Elas também se tornam mais hábeis e especializadas, à medida em que elas dedicam seus esforços a uma faixa limitada de atividades.

Nadler e Tushman apresentam, então, quatro formas de agrupamento estratégico praticadas por diversas empresas: agrupamentos por atividades, agrupamentos por *output*, agrupamentos por usuário, cliente ou geografia e empresas multi-focadas.⁴⁷

O agrupamento por atividades junta pessoas que dividem funções, disciplinas, habilidades ou processos de trabalho similares. Em organizações funcionais

⁴⁵ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.179.

⁴⁶ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.72.

tradicionais, por exemplo, agrupam-se as pessoas envolvidas em manufatura, da mesma forma que se agrupam pessoas envolvidas com o projeto do produto, marketing e vendas. As pessoas se especializam cada vez mais em suas atividades pelo estudo, pela pesquisa e pela troca de informações com seus colegas, buscando sempre o último nível de conhecimento sobre aquele determinado assunto. Em organizações caracterizadas pelo agrupamento de atividades, os objetivos, as posições de influência, as recompensas e os sistemas de controle tendem a ser baseados no desempenho de atividades específicas. A ênfase apresenta-se na qualidade do trabalho e no expertise, ao invés de índices que expressem volumes de vendas ou satisfação do cliente.

O agrupamento por *output* junta pessoas com base no serviço que elas fornecem. As pessoas desempenham uma série de atividades, empregam uma série de habilidades e usam uma variada gama de processos, mas elas são todas contribuintes para um mesmo *output* final. Um exemplo típico é o agrupamento por marcas em uma mesma corporação, cada uma delas funcionando de uma maneira semi-autônoma. Outro exemplo é o agrupamento de um banco pelos serviços que ele presta aos clientes, como investimentos, empréstimos, financiamentos, contas-correntes, etc. Em organizações focadas em *output*, os objetivos primários focam nos produtos e serviços. A influência é dominada por aqueles preocupados com a integridade e, portanto, recompensas, promoções e controles são dominados por considerações sobre o produto, projeto ou serviço.

O agrupamento por usuário, cliente ou geografia junta pessoas que desempenham diferentes tipos de trabalho e produzem diferentes *outputs*, mas servem aos mesmos consumidores. O agrupamento por mercado ou por segmento de mercado é uma outra maneira de abordar o mesmo assunto. Por exemplo, as companhias telefônicas estão tradicionalmente estruturadas em função de suas operações, com base em quais clientes são atendidos – residenciais ou industriais. Cada mercado, usuário ou

⁴⁷ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.74.

unidade geográfica possui os recursos necessários para produzir produtos especializados para seu mercado definido. Esse tipo de agrupamento foca a unidade em suas considerações específicas para determinados usuários, clientes ou geografias. Os objetivos do usuário são enfatizados, a influência é dominada por aqueles preocupados com as necessidades do cliente, e as recompensas e controles são dominados pelo levantamento de valor junto ao cliente.

As organizações tradicionais tipicamente empregam uma forma única de agrupamento ou diferentes formas de agrupamento em vários níveis. Mas o constante aumento de complexidade na natureza da competição exige das organizações, freqüentemente, mais do que os padrões simples de agrupamento conseguem atender. O resultado foi uma crescente popularidade de grupos mistos e padrões matriciais – a combinação de grupos que promovem ênfase simultânea em múltiplas prioridades estratégicas.

Cada um desses tipos de agrupamento apresenta uma série de forças e fraquezas, ao mesmo tempo. R. Duncan ⁴⁸ apresenta uma tabela que sumariza esses pontos, mostrada no quadro I, a seguir.

⁴⁸ DUNCAN, R., What is the Right Organization Structure?, Organization Dynamics, Inverno 1979.

QUADRO I

Forças e fraquezas das formas tradicionais de organização

Forma da Organização			
Atividade (Funcional/Disciplina)	Output (Produto/Serviço)	Cliente (Mercado/Geografia)	Multi-focada (Produto/Mercado, etc.)
Benefícios: Coleguismo entre especialistas técnicos; Suporta massa crítica substancial por função e disciplina.	Benefícios: Alta visibilidade do produto, serviço, mercado ou área geográfica; Coordenação focada por produto, serviço, mercado ou área geográfica; Comunicação relativamente fácil entre diferentes funções.		Benefícios: Atenção focada para múltiplos objetivos; Coordenação e especialização
Custos: Baixa coordenação entre unidades; Decisões tomadas pelo topo; Visão restrita do todo.	Custos: Duplicação de recursos; Perda de massa crítica, de especialização por função e disciplina; Difícil de alocar recursos comuns.		Custos: Conflitos substanciais; Alto custo de projeto e implementação; Altamente instável.

Mais genericamente, organizações baseadas em atividades obtêm economia de escala e excelência funcional pelo custo da integração. Essas formas tendem a ser inovadoras em tecnologias ou funções, mas menos sensíveis ao mercado e seus clientes. Organizações baseadas em *output* e clientes obtêm a integração pelo custo da especialização. Elas são atentas ao mercado que atendem, mas menos atentas às alterações fundamentais nas áreas funcionais.

Conseqüentemente, torna-se fácil entender o porquê de muitas organizações desenvolverem padrões mistos e matriciais como uma tentativa de usufruir dos benefícios das múltiplas formas de agrupamento estratégico. As estruturas matriciais se apresentaram como o único tipo de estrutura desenhada para maximizar uma série de considerações estrategicamente importantes ao mesmo tempo.

As situações mais comuns onde se usam organizações matriciais são em grupos de trabalho, como “comissões”, que têm que cuidar de uma tarefa específica, empresas de consultoria, empresas de auditoria, empresas de construção civil e “task forces” na área de administração pública.

Uma organização matricial é um tipo de organização que cruza a coordenação horizontal com o comando vertical para o desempenho de atividades. O que a caracteriza é sua grande flexibilidade, permitindo uma utilização mais adequada de recursos organizacionais, especialmente recursos humanos. A matriz é formada por um conjunto de pessoas que têm uma tarefa a cumprir. A organização da matriz dependerá da natureza da tarefa a ser executada. As decisões sobre linhas de autoridade e formato organizacional serão igualmente contingentes, ou seja, dependerão da tarefa. A matriz deve ter um responsável, normalmente designado como o “gerente de projeto” (*project manager*). A organização matricial é sempre temporária e se dissolve tão logo a tarefa tenha sido encerrada.

Esse tipo de estrutura demanda habilidades múltiplas, como boa capacidade de comunicação, de todos os membros que integram a matriz, mas em especial do “gerente de projeto”. Além disso, exige habilidades sociais que pressupõem boa capacitação para trabalhar em equipes. No entanto, esse tipo de organização não dispensa, evidentemente, algum tipo de “amarração” do tipo linear. Tal amarração é necessária para, por exemplo, se avaliar o desempenho pessoal e determinarem-se méritos e promoções. Mas ainda existe grande participação da coordenação vertical nas decisões feitas pela matriz, e a autonomia dos grupos de trabalho ainda é mais teórica do que prática. O membro da organização matricial representa sua área

funcional no projeto em questão, possuindo a missão de defender os interesses de sua área. Isso ainda gera, em muitos casos, conflitos entre o “gerente de projetos” e outros executivos em posição vertical.

Porém, Nadler e Tushman relembram que “...junto com a complexidade vem uma confusão potencial, custos mais altos e uma possibilidade significativamente elevada de conflito. [...] as vantagens oferecidas por essas formas híbridas devem ser cuidadosamente balanceadas contra os vários custos de implementação e gerenciamento das complexas estruturas, sistemas e culturas.” ⁴⁹ Assim, sob toda perspectiva, estruturas matriciais são complexas. Elas exigem duplos sistemas, papéis, controles e recompensas. Sistemas, estruturas e processos devem ser desenvolvidos para comportar ambos os lados da matriz.

Esse tipo de estrutura tenta quebrar um dos princípios da era industrial, o princípio de Fayol da unidade de comando. Porém, ainda não de maneira efetiva. Os gerentes em uma matriz, ainda com visões setoriais e sem dividir um ponto de vista comum, entram em uma competição “ganha-perde” por busca de espaço, e lidam com as dificuldades de dividir um subordinado comum, enquanto esse subordinado deve lidar com a dificuldade de se reportar a dois chefes que priorizam suas necessidades individuais acima de tudo. Ele vai terminar dando prioridade para aquele chefe que possui a responsabilidade de gerar o seu salário e decidir suas promoções. A consequência de tudo isso pode ser uma disfunção organizacional.

Apesar das organizações matriciais estarem sendo largamente utilizadas por muitas companhias, elas não resolveram os problemas da hierarquia convencional. Stanley Davis, que em 1977 dividiu a autoria com Paul Lawrence de um dos textos básicos sobre organizações matriciais ⁵⁰, reconhece uma falha em sua abordagem. Davis diz que a organização matricial “nunca correspondeu às suas expectativas.” ⁵¹ Ela nunca

⁴⁹ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.81.

⁵⁰ DAVIS, Stanley M. & LAWRENCE, Paul R., Matrix, Reading, MA, Addison-Wesley, 1977.

⁵¹ DAVIS, Stanley M., Future Perfect, Reading, MA, Addison-Wesley, 1987, p.86.

abordou objetivamente o problema da distribuição do poder. Mais comumente do que nunca, a matriz é simplesmente sobreposta à estrutura piramidal, sem mudanças nos sistemas de recompensas existentes, procedimentos de contabilidade e distribuição de poder.⁵²

Vincent Barabba, do Centro de Decisões Estratégicas da GM, empresa que utiliza o tipo de estrutura matricial, afirma:

Esse “novo ambiente” não tem sido amigável para empreendimentos nos quais as atividades estão limitadas em funções controladas do topo. E um número de abordagens tem sido utilizado para minimizar suas fraquezas, enquanto retém suas forças. Através dos anos, tentativas de ligar funções do negócio através do gerenciamento matricial e de equipes têm conseguido sucesso periódico, e os esforços atuais para se recriarem corporações como organizações horizontais estão muito atrasados. Porém, estão aptos a gerar resultados mais duradouros.⁵³

Da Retórica para a Realidade da Reengenharia

Tapscott critica os paradigmas que aparecem na administração de tempos em tempos, como tecnologias universais a serem aplicadas sem uma análise mais profunda da empresa.

...O que importa em todos os casos é que as novas tecnologias possam transformar não somente os processos de negócio, mas também a maneira pela qual os produtos e serviços são criados e comercializados, as estruturas e os objetivos do empreendimento, a dinâmica da competição e a natureza real do empreendimento...⁵⁴

⁵² SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.116.

⁵³ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.37.

⁵⁴ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.27.

Focando a reengenharia em particular, Tapscott mostra quatro problemas fundamentais pela maneira como ela é praticada, apresentando-os como: a crença em reduções de custo, o foco em processo de negócios, o imperativo humano e a visão do velho paradigma da tecnologia.⁵⁵

O corte em custos foi o foco da maioria dos negócios e a reengenharia se mostra apropriada para tal objetivo. *Downsizing*, *rightsizing* e reengenharia se tornaram eufemismos para a redução de custos – tipicamente *headcounts*. À medida em que a nova economia ganha força, as companhias, em muitos setores, precisam focar em crescimento e em objetivos que adicionem valor, ao invés de apenas reduzirem custos. “...O controle de custos será sempre importante e, em alguns setores, será chave para o sucesso competitivo. Mas mesmo nos negócios mais sensíveis [...], as empresas precisam mudar seus paradigmas ...”⁵⁶ E a reengenharia mostra-se altamente inadequada para esse tipo de pensamento. Prahalad reforça o ponto de vista de Tapscott mostrando que, em perseguição ao controle de custo, as empresas permanentemente diminuem seu *market share*, sua competitividade no longo prazo e, conseqüentemente, sua viabilidade.

Downsizing pode se tornar uma anorexia corporativa; pode deixá-lo mais magro, mas não necessariamente mais saudável. Na verdade, precisa-se crescer e precisa-se mudar. Existe uma necessidade de se criar musculatura futura e não simplesmente cortar a gordura corporativa.”⁵⁷

⁵⁵ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.27.

⁵⁶ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.28.

⁵⁷ PRAHALAD, C. K., Strategies for Growth, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.65.

E complementa:

Pense a respeito do que poderia ter acontecido se as companhias tivessem utilizado todo o seu poder cerebral “redundante” do qual elas se livraram para imaginar novos mercados para amanhã, ou para construir novas competências que as daria uma vantagem nestes mercados...⁵⁸

O segundo problema apresentado por Tapscott fica claro em sua afirmação de que um negócio é, na verdade, muito mais do que um simples conjunto de processos. Portanto, a melhoria de processo é uma resposta inadequada aos desafios da nova economia. A reengenharia, tipicamente, perde a oportunidade de ir além dos limites do trabalho, em busca da transformação dos objetivos do negócio e da sua efetividade. “O ponto inicial da transformação não deveria ser o processo do negócio, mas o modelo do negócio – a abstração de alto nível de como o negócio pode responder ao mercado e também criar novos mercados, do que realmente é e poderia ser o negócio.”⁵⁹ Além disso, a reengenharia foca e resulta na criação de processos de negócio altamente estruturados. Entretanto, na nova economia, a maioria do esforço dos novos empreendimentos é o trabalho do conhecimento, com base em equipes, *networks*, novos tipos de trabalho e inovação. Ron Ponder, CIO da AT&T, afirma que “...não se pode usar a reengenharia para transformar um negócio. Usa-se a reengenharia dentro de um negócio, direcionando necessidades operacionais do negócio. Mas nossa transformação está vindo de fora para dentro. Ela é dirigida pelo mercado, e não pelo processo.”⁶⁰

Em muitas situações, os projetos de reengenharia não compreenderam também o imperativo humano. “Projetos com objetivo de uma grande redução de custo têm encontrado freqüentemente resistência por parte dos trabalhadores, de forma que novos negócios recém-modificados pela reengenharia são conduzidos por

⁵⁸ PRAHALAD, C. K., Strategies for Growth, em GIBSON, Rowan, Rethinking the Future, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.65.

⁵⁹ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.28.

⁶⁰ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.28-29.

trabalhadores altamente desmotivados.”⁶¹ Além disso, muitos esforços da reengenharia assumem falsamente que as pessoas do topo, de cima para baixo, compreendem os processos de negócio da mesma forma que as oportunidades de mudanças, e “vendem” essa visão para o resto da organização. Nadler e Tushman afirmam que “...As pessoas se ressentiram – e resistiram - à noção de que elas poderiam simplesmente ser rearranjadas e confiadas a diferentes trabalhos, como tantas peças de uma máquina.”⁶² Tais abordagens são contrárias ao pensamento e à prática moderna sobre a criação de organizações de aprendizagem, visão compartilhada e liderança de equipes.

Finalmente, Tapscott mostra que muitos proponentes da reengenharia assumiram que a Tecnologia da Informação era essencial para ela. Na verdade, a Tecnologia da Informação não é uma necessidade exclusiva da reengenharia, mas sim do empreendimento da nova era. Para que se tenha uma organização de alto desempenho, integrada, aberta e a serviço do cliente, as empresas também precisam de novas tecnologias de alto desempenho, integradas, abertas e a serviço do cliente.

Assim, Nadler e Tushman concluem que “...Nenhuma reestruturação fundamental durável pode ser implementada sem considerar seu impacto nas pessoas, tanto individualmente como coletivamente – sua motivação, seu compromisso, suas relações sociais e sua cultura organizacional.”⁶³

⁶¹ TAPSCOTT, Don, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nova York, McGraw-Hill, 1996, p.29.

⁶² NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.158.

⁶³ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.158-159.

O Conceito de Marketing – Uma Sugestão da GM

Steve Haeckel, do Instituto de Negócios Estratégicos da IBM explica o conceito de produção, o paradigma da era industrial, “Fazer e Vender”, focando produtos definidos em mercados segmentados também definidos. O conceito baseado no mercado é “Sentir e Responder”, no qual a estratégia se torna um projeto adaptativo, desenhado para sentir e responder às mudanças do mercado antes que a concorrência o faça. “Sentir e Responder” é necessário em um ambiente de mudanças descontínuas onde projeções, assim como planos, não são confiáveis. Nesse ambiente, um empreendimento baseado no mercado requer um processo de tomada de decisão que permita a ele rapidamente converter suas forças em uma resposta apropriada; o empreendimento não pode mais investir simplesmente em equipamentos para produzir um produto ou serviço definido, da forma que acredita ser o menor custo possível.⁶⁴

O conceito de marketing é uma filosofia de gerenciamento no qual todas as fases das atividades de uma companhia são projetadas e executadas para satisfazer as necessidades do cliente. Essencialmente, as muitas técnicas de gerenciamento japonesas que penetraram na América e Europa nos anos oitenta compartilharam dois entendimentos comuns. Primeiro, que toda atividade de negócio representa um processo e, segundo, que esse processo possui apenas uma finalidade, satisfazer o cliente. As metodologias que formam a base das técnicas japonesas são, de um modo geral, maneiras de dar uma calibração fina e melhorar constantemente esse processo, ao ponto de que eles não contenham absolutamente nada que não crie valor e satisfação para o cliente. Robert J. Eaton, chairman da Chrysler Corporation, disse a seus acionistas: “Foque apenas no cliente, e todo o resto cai em sua perspectiva e prioridade próprias quase que automaticamente.”⁶⁵

⁶⁴ HAECKEL, Stephan H., Adaptive Enterprise Design, Whittemore Conference of Hypercompetition Tuck School, Dartmouth College, 1994.

⁶⁵ Chrysler Corporation, Annual Report, 1993, p.8.

Os professores de Harvard, Robert Hayes e William Abernathy ⁶⁶, concordam com o senso comum de se conduzirem pesquisas de mercado como parte de um processo de novos produtos, mas eles contestam o fato de que as análises de consumidores e pesquisas formais de mercado devam dominar outras considerações quanto à alocação de recursos no desenvolvimento de novos produtos. Eles citam em seu artigo:

Os consumidores podem saber o que são suas necessidades, mas eles comumente as definem em termos de produtos, processos, mercados e preços existentes. Focando uma estratégia dirigida pelo mercado sem atentar para suas limitações é, muito possivelmente, optar pela satisfação do consumidor e pelo baixo risco no curto prazo, ao custo de produtos superiores no futuro. ⁶⁷

Barabba, da GM, com base na experiência, mostra que o empreendimento, na grande maioria das vezes, deve fornecer liderança no desenvolvimento de um produto que irá se tornar revolucionário. Os consumidores, por si só, não podem sempre dizer o caminho. Dependendo de como eles são solicitados a descrever suas necessidades, os consumidores raramente se aventuram além de seus limites de referência atuais. Provavelmente, eles irão descrever versões incrementalmente melhoradas dos produtos de hoje. Nesse sentido, dar aos consumidores apenas aquilo que eles articulam como suas necessidades, distintamente das suas necessidades não articuladas, põe em grande risco o desenvolvimento de produtos revolucionários.

Kim Clark e Takahiro Fujimoto descobriram que as empresas automobilísticas com poderosa capacidade de conseguir dados de mercado, raramente desenvolvem conceitos de produto distintos quando os dados de mercado restringem a imaginação e a paixão dos projetistas e engenheiros de produto. ⁶⁸ O verdadeiro sentido de uma pesquisa de mercado, então, é exposto na afirmativa de Barabba “O propósito de

⁶⁶ HAYES, Robert H. & ABERNATHY, William J., Managing our Way to Economic Decline, Harvard Business Review, Jul.-Ago. 1980, p.71.

⁶⁷ BENETT, Roger & COOPER, Robert, Beyond the Marketing Concept, Business Horizons, Jun.1979, p.76.

⁶⁸ CLARK, Kim B. & FUJIMOTO, Takahiro, The Power of Product Integrity, Harvard Business Review, Nov.-Dez. 1990, p.113.

uma pesquisa junto ao consumidor não é aflorar idéias novas e originais, mas conseguir uma indicação a respeito dos limites da aceitação pública.”⁶⁹

Um produto realmente inovador somente verá a luz do dia, no entanto, se a gerência estiver por vir com as decisões e ações corretas. Barabba critica as estruturas corporativas tradicionais, onde a organização de marketing representa um “silo”, com o controle do canal de comunicação com o cliente e, portanto, “possuindo” o cliente. Essa organização conduz e analisa as pesquisas de mercado, interpreta o mercado para as outras funções e conduz testes de mercado de novos produtos, da mesma forma que propagandas e promoções subseqüentes. “Porém, uma vez que o entendimento de marketing a respeito da riqueza do ambiente competitivo, do consumidor, das tecnologias de suporte da empresa e até mesmo das capacidades do empreendimento como um todo é incompleto, a habilidade do empreendimento de criar e servir verdadeiramente seus consumidores está comprometida”.⁷⁰ Além disso, quando existe uma retomada no passo de um mercado específico, a organização deve ser capaz de responder rapidamente. Nesse novo ambiente, os benefícios de uma função que se especializa em entender o consumidor são contrabalançados pelo tempo que se leva para, seqüencialmente, captar, analisar e traduzir os desejos e as necessidades do cliente em termos de características do produto, de forma que projetistas e engenheiros de produto possam usá-las no desempenho de suas funções.

Barabba explica, então, o processo de ouvir, aprender e liderar, muito bem detalhado em sua obra *Meeting of the Minds*, evitando-se os dois extremos de produtos impostos pela empresa (Fazer e Vender) e impostos pelo mercado (Sentir e Responder). Um ouvir atento aos diferentes constituintes de um empreendimento fornece, no mínimo, a oportunidade de se tomarem decisões que levam em consideração o que os clientes dizem que eles precisam, o que o empreendimento é

⁶⁹ BARABBA, Vincent P., *Meeting of the Minds*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.50.

capaz de fornecer com lucro, e o que a comunidade valoriza. Essas decisões, com base no mercado, levam ao desenvolvimento de produtos e serviços que os consumidores, tanto como compradores quanto como cidadãos, sentem-se satisfeitos em adquirir.

Esses são produtos e serviços que oferecem características de desempenho que o mercado alvo quer e pelas quais pode pagar, podem ser fornecidos pelo empreendimento com lucro, e estão dentro dos limites impostos pelas restrições da comunidade.⁷¹

E, se é importante ouvir às pessoas certas, igualmente importante é fazer com que as pessoas certas dentro do empreendimento ouçam. Os especialistas em pesquisas de mercado devem, logicamente, participar do processo, mas não devem ser confiados exclusivamente. “Não podemos depender de intermediários; ao contrário, devemos garantir que engenheiros, projetistas e todos os outros que participam do processo de decisão ouçam direta e ativamente.”⁷² As pessoas que estão diretamente envolvidas no processo de decisão, e aquelas que são responsáveis pela inovação e pelo projeto propriamente ditos, devem estar diretamente envolvidas no processo de “ouvir”.

Mais genericamente, uma vez que muitos concentradores de informação estão alocados em funções particulares do empreendimento, eles, inadvertidamente, mantêm barreiras à troca de informações entre funções. A tradição deles têm sido coletar, ordenar e analisar informações para o uso particular de suas funções originais, e não torná-las disponível ou significativa para intrusos. “E somente ser parte de uma função distorce o ouvir para aquelas coisas que a função é precisa em ouvir.”⁷³ Segundo Barabba, o que é necessário é um processo que torne possível decisões entre funções, sem abrir mão dos benefícios de uma organização funcional e de sistemas de informação fortes. “Se queremos conquistar esses benefícios,

⁷⁰ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.36.

⁷¹ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.141.

⁷² BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.142.

precisamos projetar processos de tomada de decisão que encoragem a confiança, a troca de informações, a criação de conhecimento e o aprendizado institucional.”⁷⁴

Barabba sugere também que, para muitos empreendimentos estabelecidos, uma forma de organização híbrida - uma que preserve as forças da organização funcional e acrescente aquelas da organização horizontal – possa ser a melhor solução. “Aqui, grupos funcionais fortes fornecem uma base sólida sobre a qual equipes especiais de projeto podem ser formadas. Mas a gerência deve suportar a independência relativa e o poder de tomada de decisão dessas equipes – coisa que muitos altos gerentes apresentam sérios problemas em fazer.”⁷⁵

O Conceito Chave: A Arquitetura Organizacional

Nadler e Tushman⁷⁶ afirmam que hoje, mais e mais empresas estão percebendo que não podem competir com sucesso no século vinte e um com estruturas organizacionais baseadas em princípios do século dezenove. Segundo eles, quatro fatores contribuem para o desenvolvimento de novos projetos de arquiteturas organizacionais.

O primeiro deles é o propósito, ou seja, o principal motivo pelo qual se cria a arquitetura. No fim do século dezenove, as novas indústrias americanas – as ferrovias e o telégrafo, em particular – sentiram a necessidade de, pela primeira vez, coordenar e controlar as atividades de um grande contingente de trabalhadores

⁷³ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.131.

⁷⁴ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.132.

⁷⁵ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.216.

⁷⁶ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.7.

dispersos geograficamente, monitorar grandes inventários de equipamentos caros e planejar o investimento de capital de longo prazo. Essa necessidade de controle e coordenação representou um novo propósito de negócio.

O segundo deles são os materiais estruturais, representados pelas tecnologias emergentes da época, como a máquina de escrever, o papel carbono, os mimeógrafos e os arquivos verticais. Elas possibilitavam, pela primeira vez, a geração, classificação e armazenamento de informações escritas.

O terceiro fator é o estilo da arquitetura. A combinação dos novos propósitos com os materiais estruturais levou justamente à estrutura organizacional referida hoje em dia como a burocracia, com seus trabalhos bem definidos, sistemas de controle, divisões funcionais e estruturas piramidais.

O último fator é o desenvolvimento de tecnologias de apoio, não essenciais para a arquitetura em si, mas sem as quais esta não consegue desenvolver o seu papel. As chamadas disciplinas e técnicas do gerenciamento científico posicionaram firmemente a burocracia como a estrutura prevalecente da época, sendo amplamente difundidas e exercendo esse importante papel de apoio.

Hoje, estamos vendo a emergência de novas arquiteturas organizacionais em um período de mudanças sem igual desde o desenvolvimento da burocracia há quase um século. Um conjunto de alterações no ambiente externo de negócio – as inovações tecnológicas, os mercados globais, as expectativas dos consumidores e o envolvimento governamental – estão redefinindo as noções tradicionais de propósito. “Ao invés de procurar estruturas que enfatizam a coordenação e o controle, o que as organizações precisam agora é velocidade, inovação, foco no cliente e produtividade radicalmente melhorada.” ⁷⁷

⁷⁷ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.9.

Dois materiais estruturais estão possibilitando essa mudança. O primeiro é a Tecnologia da Informação, que faz possível a disponibilidade de informação simultânea para milhares de pessoas instantaneamente, independente de sua localização. Ela não apenas destrói as barreiras tradicionais de tempo e local; ela também desenvolve a colaboração e o trabalho em equipe, eliminando a necessidade de níveis hierárquicos completos, criados especialmente para processar informação, além de fornecer novas maneiras da organização construir e dividir seu conhecimento coletivo. A segunda tecnologia é o uso inovador de equipes – não no seu conceito tradicional, mas como uma pedra fundamental da nova arquitetura, baseada em pessoas que usam seus conhecimentos, julgamentos, habilidades e criatividade para desempenharem uma série de atividades e funções, ao invés de apenas uma, em conjunto com seus colegas.

De forma a desempenharem efetivamente seu papel, essas novas arquiteturas exigem novas tecnologias de apoio. “Em particular, elas demandam novas habilidades de liderança, novos métodos de selecionamento e treinamento de pessoas, novas abordagens de Recursos Humanos para avaliações e recompensas, e novas técnicas para desenvolver a capacidade da organização para o aprendizado coletivo.”⁷⁸

Juntas, essas novas tecnologias, novos materiais estruturais e tecnologias colaterais apareceram para acelerar o desenvolvimento de uma nova arquitetura organizacional. Tal arquitetura é caracterizada por uma grande autonomia em todos os níveis da organização, começando-se com um grande aumento do auto-gerenciamento individual e de equipes. Ela envolve a criação de unidades autônomas, contabilizadas por uma série de objetivos estratégicos, e estruturas que podem se adaptar rapidamente a mudanças bruscas no ambiente do negócio. Ela quebra as barreiras rígidas que separam tradicionalmente um departamento do outro, uma divisão da outra e até mesmo uma empresa de seus fornecedores e clientes, promovendo relações mais flexíveis, com parcerias e alianças. “Além do mais, é um tipo de

⁷⁸ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.9.

organização extremamente sensível a ambos os aspectos técnicos e sociais da organização.”⁷⁹

Nadler e Tushman afirmam justamente que essa é a essência do projeto de arquitetura – repensar e remodelar o básico do empreendimento: ambos seus processos técnicos e suas relações sociais.

A Estrutura de *Network*

No fim do século vinte, estamos novamente testemunhando o início de uma nova era, o início da era do conhecimento. Savage afirma que “...É novamente um tempo de descontinuidade, apesar de ainda não reconhecermos prontamente a necessidade de se desaprenderem os valores e pressupostos da era industrial.”⁸⁰

Savage ressalta a necessidade de um conjunto de princípios conceituais que redefinam o papel central dos profissionais – incluindo gerentes e trabalhadores – à medida em que eles trabalhem sozinhos ou em equipes múltiplas, dentro da empresa ou entre empresas. “De forma a nivelar nossos valiosos reservatórios de conhecimento, habilidades e experiências, devemos criar condições de trabalho sob as quais nosso aprendizado, nossas inspirações, nossas visões, nossas capacidades e nossas aspirações possam ser mais eficientemente utilizadas.”⁸¹

O simples achatamento das hierarquias piramidais convencionais não elimina o problema. “Têm-se um pouco menos da mesma coisa. Apesar de existirem menos

⁷⁹ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.9.

⁸⁰ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.119.

⁸¹ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.194.

níveis gerenciais, as pessoas ainda supõem que as suas 'caixinhas' são territórios sagrados que devem ser defendidos a qualquer custo." E conclui:

Suponha, ao contrário, que nós pensássemos a respeito de nós mesmos e nossas posições dentro da organização não como pequenos impérios fixos, mas como recursos disponíveis aos outros. Se nós nos víssemos não como 'caixas', mas como nós em um *network*, não como dentes em uma engrenagem, mas como contribuintes de conhecimento e pontos de decisão, nosso suporte uns aos outros iria crescer dramaticamente.⁸²

Em um empreendimento de *network*, cada posição representa uma pessoa com capacidades, habilidades e experiência. Ao invés de tarefas mutualmente exclusivas (funções) e atividades departamentais (estruturas), o empreendimento mistura os talentos de pessoas diferentes ao redor de tarefas focadas em responder a oportunidades de negócios reais. Assim, talentos individuais, conhecimento, experiência e aspirações se tornam recursos mais importantes em um *network* do que jamais poderiam ser em estruturas piramidais. Ao contrário de uma abordagem randômica, estrutura-se um número cada vez maior de trabalhos na empresa ao redor de várias equipes multi-funcionais bem definidas.

Savage sugere cinco princípios conceituais representativos da nova era do conhecimento.⁸³ Eles seriam:

- o *network* do conhecimento pessoa a pessoa;
- o processo integrativo;
- o trabalho como um diálogo;
- o tempo humano; e
- a empresa virtual e as equipes dinâmicas.

O princípio do *network* do conhecimento pessoa a pessoa têm três aspectos: tecnologia, informação e pessoas. A tecnologia permite que cada nó se comunique

⁸² SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.195.

⁸³ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.199.

diretamente com outro nó, sem a necessidade dos filtros impostos por arranjos hierárquicos. A informação assume que as pessoas e as aplicações possuem acesso imediato aonde quer que elas estejam localizadas. E as pessoas têm acesso ao conhecimento uns dos outros onde quer que ele esteja no empreendimento. Assim, em todos os três aspectos, há um forte movimento além das atitudes superior-subordinado das estruturas hierárquicas piramidais da era industrial.

A mudança mais significativa desse princípio está, então, na maneira como as pessoas interagem dentro do empreendimento. O relacionamento superior-subordinado das estruturas piramidais assume que um nível mais alto indica superioridade. Pode indicar superioridade no *ranking*, mas não garante superioridade de conhecimento.

Ao se pensar nos recursos do empreendimento como um grande círculo, ou círculos múltiplos, será mais fácil encontrar o conhecimento, onde quer que ele esteja, à medida em que múltiplas equipes focadas em tarefas sejam formadas.

Na era industrial, à medida em que as equipes eram formadas, muitas vezes dizia-se aos membros para “protegerem os interesses do seu departamento”. Além disso, os membros de uma equipe comumente competem entre si para mostrar o quão espertos (no bom sentido) eles são. Às vezes, é necessário ter cada departamento igualmente representado em super-equipes. Esses comportamentos inibem o trabalho efetivo em equipe, pois à medida em que seus membros se prejudicam entre si, ficando extremamente envolvidos nas políticas da organização, eles deixam de contribuir efetivamente para o sucesso do projeto.

O *network* do conhecimento pessoa a pessoa assume que equipes bem definidas e dirigidas irão encontrar-se umas com as outras para dividirem periodicamente seus aprendizados, suas intuições e desafios, fertilizando seus esforços individuais. A proposta é que o ritmo de reuniões permita que se trabalhe em um assunto particular, sem se perder a visão do todo. E, à medida em que as equipes trabalhem juntas e

aprendam umas com as outras, as visões e os conhecimentos serão atualizados e renovados. Isso é o que é chamado de equipe dinâmica.

James Carse ⁸⁴ captura muito bem a distinção entre equipes de esportes e equipes dinâmicas. As equipes esportivas trabalham com regras previamente conhecidas, papéis bem definidos e com a tarefa de ganhar da equipe adversária. Em equipes dinâmicas, as regras são criadas à medida em que se evolui no projeto, os papéis são fluidos e a tarefa é de colaborar com outras equipes. E Savage conclui:

A genialidade desta visão é que em equipes dinâmicas está-se focando em co-criação entre os membros da equipe e entre as equipes. Não podem haver regras claras para a criatividade, porque ela vive na intersecção do esperado e do inesperado, apesar de que as inspirações dos jogos passados possam ser codificadas e sirvam como uma fonte a ser resgatada conforme necessário. ⁸⁵

Além disso, como ressalta Dan Burrus, as regras do mercado e da tecnologia estão continuamente mudando. ⁸⁶ Assim, o momento em que nos sentimos confortáveis em nossas empresas é o momento em que devemos começar a nos preocupar.

O *network* do conhecimento pessoa a pessoa não homogeniza as pessoas em comunidades sem identificação. Ao contrário, ele acentua nossas percepções sobre os talentos e habilidades uns dos outros. Aprende-se a valorizar as diferenças e a se construir sobre as forças dos outros. Os indivíduos se tornam mais importantes à medida em que participam de múltiplas equipes, pois seus conhecimentos e talentos são buscados pelos outros membros.

As habilidades de liderança são desafiadas e nutridas à medida em que se está continuamente solicitando às pessoas assumirem a liderança ou darem suporte à liderança de outras pessoas. Cada equipe precisa de um líder de projeto talentoso.

⁸⁴ CARSE, James P., Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibilities, Nova York, Free Press, 1986.

⁸⁵ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.201.

⁸⁶ BURRUS, Daniel & GITTINES, Roger, Technotrends: Twenty-four Technologies that will revolutionize our Lives, Nova York, Harper Business, 1993.

Pode-se ser o líder de projeto em uma equipe, enquanto em outra pode-se ser um ativo suporte à liderança de outra pessoa, de acordo com a situação. Peter Drucker vai além da empresa, afirmando que “...O mesmo indivíduo que é chefe em sua própria organização é parceiro numa aliança ou até mesmo sócio minoritário numa *joint venture*.”⁸⁷

É extremamente importante ressaltar que a estrutura de *network* não elimina a estrutura hierárquica convencional. Ela simplesmente redefine seu papel e sua função. As empresas ainda precisam de um certo nível de autoridade. Existem momentos quando uma liderança diretiva do topo se faz necessária. Essas são as situações de exceção, que fogem à regra habitual. Drucker também reforça esse ponto de vista:

Ouve-se falar muito hoje em dia sobre “o fim da hierarquia”. Isso é bobagem pura e simples. Em qualquer instituição é preciso que haja uma autoridade final, ou seja, um “chefe” – alguém que, numa situação de perigo comum, tome a decisão final e possa esperar ser obedecido. (É provável que toda instituição enfrente uma situação desse tipo, cedo ou tarde.) Se o navio está afundando, o capitão não convoca uma reunião – ele dá ordens. E, para que o navio possa ser salvo, é preciso que todos obedeçam essas ordens, que todos saibam exatamente aonde devem ir e o que devem fazer, e que o façam sem discussão, sem “participação”. A hierarquia e a aceitação dela por todos na organização, sem questionamento, é a única esperança de salvação em uma crise.⁸⁸

Os executivos que fazem parte de uma estrutura hierárquica mais achatada, no entanto, afastam-se de suas preocupações com as prerrogativas de tomadas de decisão no dia-a-dia. Ao contrário, eles conseguem melhores resultados quando escutam ativamente as equipes de trabalho, perguntam questões desafiadoras, definem o contexto e os limites contingenciais para as equipes, viabilizam os recursos e, acima de tudo, criam, fornecem e avaliam as competências necessárias para a execução das tarefas. Essas passam a ser, então, as novas funções da hierarquia.

⁸⁷ DRUCKER, Peter, *Management Challenges in the 21st Century*, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

Sob essa perspectiva, a hierarquia passa a exercer um papel de liderança, ao invés de um papel de gerência propriamente dita. Segundo Bennis, uma série de características relevantes distinguem os líderes dos gerentes. Essas características são mostradas no quadro II abaixo.⁸⁹

⁸⁸ DRUCKER, Peter, Management Challenges in the 21st Century, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

⁸⁹ BENNIS, W., On Becoming a Leader, N.Y., Adilson Wesley, 1989.

QUADRO II

Características distintas entre líderes e gerentes

LÍDER	GERENTE
Inova	Administra
É original	Reproduz
Focaliza pessoas	Focaliza sistema / estrutura
Perspectiva de longo prazo	Perspectiva de curto prazo
Pergunta o quê e por quê	Pergunta como e quando
Olhos no horizonte	Fixa-se nos limites
Origina	Restringe
Desafia o <i>status quo</i>	Mantém o <i>status quo</i>
É ele mesmo	É o clássico soldado
FAZ A COISA CERTA	FAZ CERTO AS COISAS

Barabba, da GM, afirma que:

A função da liderança não é impor uma visão ou a voz do próprio líder, mas extrair o melhor das muitas visões e vozes que já existem em partes espalhadas do empreendimento. Isso é particularmente verdadeiro em empreendimentos complexos e multi-divisionais.⁹⁰

⁹⁰ BARABBA, Vincent P., Meeting of the Minds, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.218.

Pondy ⁹¹ explica que a eficácia de um líder repousa na sua habilidade de fazer com que as atividades sejam significativas para aqueles que as executam. Não é mudar comportamentos, mas dar a seus seguidores um senso de compreensão daquilo que estão fazendo. O líder articula esse conceito, colocando em palavras o sentido daquilo que o grupo está fazendo. Essa dupla capacidade – dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas – dá ao líder uma enorme alavancagem.

Os líderes criam seus processos de liderança para produzir as mudanças necessárias no meio ambiente, ao invés de criarem processos administrativos que levam em consideração resultados previsíveis. Essa liderança deve ser transformacional, ou seja, os líderes ensinam, mas também aprendem com seus seguidores na convivência diária, em um processo de transformação contínua. Conforme proposto por Burns ⁹², os líderes devem buscar motivos potenciais nos seguidores, procurando satisfazer suas necessidades de mais alto nível, assumindo-os como pessoas plenas. Os subordinados, por sua vez, comprometem-se com o seu envolvimento, existindo uma relação de estímulo mútuo.

Líderes transformacionais procuram aumentar o grau de conscientização dos seguidores, fazendo uso de elevados ideais e valores morais, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não através de emoções mesquinhas, como medo, ganância, ciúme ou ódio. Em termos da hierarquia de necessidades de Maslow, os líderes transformacionais ativam aquelas necessidades de alto nível dos seguidores. Os seguidores são trazidos de seus “eu habitual” para “o melhor de si”. ⁹³

A liderança é, portanto, totalmente participativa, deixando a liderança diretiva somente para as situações de exceção.

⁹¹ PONDY, L. R., Leadership is a Language Game, em McCALL, M. & LOMBARDO, M., Leadership: Where Else Can We Go?, Durham, Duke University Press, 1976.

⁹² BURNS, J. M., Leadership, Nova York, Harper & Row, 1978.

⁹³ YUKL, Gary A., Liderança Carismática e Transformacional, em BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto, Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança, São Paulo, Editora Atlas, 1997, p.267.

Essa redefinição de funções justifica plenamente o achatamento da estrutura hierárquica convencional. E Drucker, novamente, complementa dizendo que “...É um princípio estrutural correto ter o menor número possível de camadas, ou seja, ter uma organização o mais ‘achatada’ possível – mesmo porque a primeira lei da teoria da informação nos diz que ‘cada relê dobra o ruído e reduz a mensagem pela metade’.”⁹⁴

O segundo princípio exposto por Savage, o processo integrativo, mostra que ajustes constantes são necessários, à medida em que o empreendimento responde às expectativas dos consumidores, condições do mercado, regulamentações governamentais, atividades da concorrência e estratégias de fornecimento, constantemente em mutação. Em um ambiente fluido, à medida em que as equipes são configuradas e re-configuradas, o desafio torna-se estimular continuamente e captar o pensamento dos outros, de forma a identificar e agir de acordo com padrões significativos. Assim, o empreendimento poderá dominar a arte da auto-organização, da auto-inspiração e do auto-foco dentro de um contexto mais amplo de oportunidades.

Tal processo exige que estejamos em contato com os padrões mais importantes dentro e fora do empreendimento. Ele envolve percepção, julgamento e vontade de agir: esse é o motivo pelo qual o papel das pessoas é tão importante. O processo integrativo não é algo fixo, mas requer uma reconfiguração dinâmica de idéias, pessoas, processos e recursos. É o processo denominado de conhecimento. Por isso, entre os ingredientes críticos do processo integrativo, estão o conhecimento e os valores das pessoas que estão no empreendimento, acumulados através dos anos. Esse conhecimento permite ver, interpretar e agir sob um padrão significativo. Infelizmente, tal conhecimento é extremamente sub-utilizado em hierarquias convencionais, cujos métodos de reconhecimento e premiação não o valorizam.

⁹⁴ DRUCKER, Peter, Management Challenges in the 21st Century, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

Em resumo, Savage afirma que a palavra “integração” cria um falso significado de que um arranjo irá servir para sempre. Os negócios evoluem, as tecnologias evoluem, as capacidades evoluem, e as pessoas crescem em sua capacidade de entendimento e conhecimento. Assim, faz pouco sentido desenvolver muralhas entre funções, operações e pessoas. “Para termos sucesso, precisamos gastar tempo conhecendo as capacidades humanas, as experiências, o conhecimento e os valores dos outros no empreendimento.”⁹⁵

Na era industrial, existiam três noções que deram forma aos pensamentos sobre trabalho. Essas noções definiam o trabalho como um esforço, como estar em operação como uma máquina e como aquilo pelo qual nós somos pagos. Essas idéias se encaixam perfeitamente com a divisão e a sub-divisão do trabalho. Cada atividade deveria se encaixar no contexto geral, como os dentes da engrenagem de uma máquina. A tarefa natural era se especializar em rotinas, de forma que a empresa pudesse operar como uma máquina bem lubrificada. Não é nenhuma surpresa que a introdução da burocracia e de rotinas tenha sido um grande desafio gerencial na era industrial.⁹⁶

Savage muda essa visão com a exposição do seu terceiro princípio conceitual da nova era, o trabalho como um diálogo. No processo de trabalho, estamos dando expressão ou forma às nossas visões (o futuro que está no presente), aprimorado pelo nosso conhecimento (o passado que flui conosco). A qualidade do processo de dar expressão é extremamente dependente de nossa habilidade de ouvir a inspirações e de responder de acordo. Nosso trabalho também é extremamente dependente da nossas habilidades de visualizar e selecionar ativamente o que sabemos (conhecimento). “ Em outras palavras, nossa habilidade de ouvir (presente), ver (futuro) e lembrar (passado) devem jogar juntas no processo de trabalho.”⁹⁷

⁹⁵ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.205.

⁹⁶ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.206.

⁹⁷ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.208.

Podemos ver ambos o processo pelo qual nos expressamos e o produto de nossa expressão. À medida em que vemos o que fizemos e como fizemos, podemos escolher repetir o processo ou melhorá-lo e alterá-lo, portanto alterando também o produto resultante. “Nós crescemos à medida em que podemos dominar um processo e ver os resultados do esforço incorporados no produto.”⁹⁸

O conceito tradicional de trabalho da era industrial não compreende esse princípio simples e natural. Ao contrário, espera-se que as pessoas encaixem-se em pequenas partes de um grande processo, dificultando a visão do todo por parte dos trabalhadores e dos gerentes.

Isso explica o motivo pelo qual, muitas vezes, tomam-se decisões de visão curta a respeito do processo e do produto. Mudanças feitas em uma parte do processo podem não ser compatíveis com outras partes do mesmo processo, com consequências sérias para o todo. Mesmo em uma esfera mais ampla, decisões tomadas simplesmente para melhorar o desempenho de um departamento específico podem prejudicar o desempenho de outros departamentos, criando-se “ótimos locais”, porém altamente prejudiciais para o negócio. Um caso típico é quando departamentos de compras estendem seus processos de cotação por várias rodadas de negociação, postergando prazos de decisão e escolhendo fornecedores única e exclusivamente pelo critério de melhor preço. As consequências podem ser atrasos no desenvolvimento do produto, dificuldades para resolução de problemas junto ao fornecedor, respostas tardias ao mercado e até mesmo baixa qualidade do produto final. Os custos de oportunidade, somados ao aumento dos custos de validação e garantia, excedem em muito a economia gerada pela escolha do fornecedor de melhor preço, e a empresa como um todo perde.

⁹⁸ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.209.

Savage conclui a definição de trabalho mostrando a sua importância sob a ótica de outras pessoas, ressaltando a importância do diálogo.

...o trabalho é uma atividade com múltiplas conseqüências. Estamos produzindo não apenas um item, mas seis. Estamos envolvidos em um processo (1) que resulta em um produto (2). Vemos o processo e o produto, e isso inspira nossa visão (3) e aumenta nosso conhecimento (4). Outra pessoa também vê o que foi feito e o produto resultante, o que adiciona uma nova dimensão à visão (5) e ao conhecimento (6) dessa pessoa.

Somos reconhecidos não apenas por estarmos vendo nosso próprio processo e produto, mas pelo processo e produto sendo visto pela outra pessoa. Podemos discutir o processo e o produto com outra pessoa e, juntos, vemos aspectos que nenhum de nós tinha percebido individualmente. Aprendemos juntos e somamos informações adicionais ao nosso conhecimento. Isso é o trabalho como um diálogo.⁹⁹

Na definição do quarto princípio conceitual da era do conhecimento, Savage explica como funciona o tempo humano. O tempo mostrado no relógio é certamente um marco importante para as pessoas, mas no tempo humano absorvemos padrões que ocorreram em um instante anterior e antecipamos os padrões que ocorrerão no instante seguinte, como quando ouvimos uma música. Extendendo esse conceito, podemos dizer que a lembrança do passado e a antecipação do futuro estão imediatamente presentes no tempo humano.

Traçando-se um paralelo desse conceito com as empresas, Savage explica que as empresas que selecionaram seus padrões de engenharia, produção, vendas, distribuição e seus níveis de qualidade sabem o valor desses recursos no presente. Elas podem utilizar o conhecimento adquirido pelas respostas dos consumidores no mercado durante o passado no presente, antecipando padrões de respostas futuras a novos produtos. O processo de reconhecimento de padrões que indicam a abertura de uma janela de oportunidade usualmente leva tempo. Então, os sinais devem ser interpretados e decisões devem ser tomadas e implementadas. Não é suficiente para apenas uma função da organização enxergar esses padrões: a maioria das funções deve identificar as respostas apropriadas quase ao mesmo tempo, dadas as

capacidades e limites da organização. Vale lembrar o ponto de vista de Barabba ¹⁰⁰, de que a participação de engenheiros e projetistas na atividade de ouvir elimina a dependência de intermediários. O método de *Quality Function Deployment* (QFD) auxilia fortemente no entendimento e na tradução dos desejos dos clientes em especificações técnicas de produtos finais, agilizando esse trabalho.

Não se pode esquecer, porém, que mais importante ainda do que apenas antecipar o futuro, é, na verdade, criar esse futuro, com base em aspirações compartilhadas, inovações, pioneirismo, competências centrais, criação de novos mercados e estabelecimento de novos padrões, conforme explicado por Prahalad, Hamel e Porter, na compilação de Gibson ¹⁰¹.

A empresa virtual, último dos princípios expostos por Savage, é um processo através do qual as empresas alinham suas capacidades, construindo em cima de sua capacidade de definir e redefinir várias equipes multi-funcionais, conforme necessário. Essas equipes podem incluir não somente membros da própria companhia, mas também pessoas de empresas fornecedoras e clientes. As empresas virtuais confiam mais no conhecimento e no talento das pessoas do que nas suas funções. Gerentes, profissionais e trabalhadores podem multiplicar suas atenções para múltiplos projetos, com diferentes conjuntos de membros em cada projeto, durante um mesmo período de tempo. “Além disso, não existe a necessidade dessas equipes estarem fisicamente localizadas em um mesmo lugar.” ¹⁰²

As equipes virtuais se originam através de nomeações e voluntários. As nomeações ocorrem a partir de grupos funcionais, após definida a necessidade daquele especialista na equipe, que indicam as pessoas mais adequadas para participar daquele projeto, com base em seus conhecimentos e preferências. O voluntariado

⁹⁹ SAVAGE, Charles M., *Fifth Generation Management*, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.213.

¹⁰⁰ BARABBA, Vincent P., *Meeting of the Minds*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.142.

¹⁰¹ GIBSON, Rowan, *Rethinking the Future*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997.

tem ainda mais valor na identificação da pessoa com a tarefa a ser desenvolvida. Pessoas realmente interessadas na atividade em si engajam-se naturalmente em grupos que possuem o mesmo interesse comum. Exemplos claros disso são os muitos grupos virtuais, as comunidades, que se formam na Internet para discutir um assunto específico. E o desempenho de cada membro da equipe irá definir sua futura aceitação em novas equipes. Isso ocorre porque todos os membros avaliam o trabalho individual. Quando o desempenho é elevado, este é imediatamente reconhecido e as pessoas são, mais uma vez, convidadas a participar de novas equipes. No entanto, quando essas mesmas pessoas não comparecem, não cumprem com sua parte, manipulam informações, criam desentendimentos, impõem ações ou discriminam outros membros, elas passam a ser automaticamente rejeitadas pelas novas equipes. É um processo de seleção natural, que fará com que permaneçam na empresa somente as pessoas que mais contribuem para ela.

Essas equipes são intencionalmente mantidas tão pequenas quanto possível, tornando mais fácil a conclusão do trabalho. Elas não precisam necessariamente ter representantes de todas as áreas, caso não exista uma real necessidade. Além disso, a interação entre as equipes garante o foco e a coordenação. As equipes podem lidar com múltiplos desafios, desde acessar mudanças de mercado até a definição de novos produtos.

E a liderança dentro das equipes surge naturalmente, de acordo com as características de trabalho e relacionamento das pessoas. Savage ressalta que os cinco princípios somente podem funcionar juntos caso haja também uma forte liderança através de todo o empreendimento.¹⁰³

¹⁰² SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.231.

¹⁰³ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996, p.236.

Os princípios expostos por Savage apresentam vantagens claras para o empreendimento, mas é extremamente importante que as pessoas que trabalhem nesse empreendimento também estejam satisfeitas. Afinal, o capital intelectual é o capital mais valioso dentro de qualquer empreendimento. Assim, os fatores de motivação e satisfação das pessoas serão apresentados no capítulo três, possibilitando a análise do impacto da estrutura organizacional do *network* na plenitude do indivíduo.

CAPÍTULO III

A MOTIVAÇÃO

E

OS FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

“As diferenças mais visíveis entre a corporação do futuro e sua parceira contemporânea não serão o produto que ela faz ou o equipamento que ela usa, mas as pessoas que estarão trabalhando, como elas estarão trabalhando, por que elas estarão trabalhando e o que o trabalho significará para elas.”

Robert Harris

No capítulo anterior, foi possível verificar que as estruturas hierárquicas convencionais não estão mais adequadas à competitividade empresarial do século vinte e um. A estrutura de *network* tem se mostrado como uma valiosa solução para esse problema, sob o ponto de vista empresarial. Entender o lado humano, suas necessidades e como satisfazê-las, torna-se essencial para estabelecer uma relação de reciprocidade entre a empresa e o indivíduo, e comprovar a validade do *network*.

Os Mitos da Motivação

Earnest Archer apresenta em seu artigo Mito da Motivação o verdadeiro relacionamento entre motivação, satisfação e comportamento.¹⁰⁴ Quando entendido corretamente, esse relacionamento destrói sucessivamente os mitos da motivação, que perseguem os administradores de empresas, dentro dos quais cinco interpretações errôneas básicas se apresentam:

- a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
- a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Archer deixa clara a definição de motivação. Motivação é como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo, em uma necessidade. Ela nasce somente das insaciáveis necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem tais necessidades. As necessidades humanas são consequência da natureza intrínseca da pessoa. Os fatores de motivação são os energizadores do comportamento. As necessidades não satisfeitas são sempre incômodas para a pessoa, e por isso ela está permanentemente tentando livrar-se delas. Uma vez satisfeita uma necessidade, pelo atingimento da meta específica, cessa o estado de tensão, e o indivíduo experimenta uma sensação de maior conforto. Assim, uma necessidade satisfeita não mais é um motivador do comportamento.

¹⁰⁴ ARCHER, Earnest R., Mito da Motivação, em BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto, Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança, São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Abraham Maslow dedicou-se ao estudo da natureza da motivação propriamente dita, e, ao hierarquizar as necessidades humanas, ele propiciou uma melhor compreensão das metas perseguidas pelo indivíduo ao longo da vida, ou seja, quais os motivos que energizam seu comportamento na busca da satisfação motivacional. Sua hierarquia mostra a existência de cinco níveis de necessidade:

- fisiológicas;
- de segurança;
- sociais;
- de auto-estima; e
- de auto-realização

As necessidades fisiológicas representam os requisitos básicos que garantem a sobrevivência do ser humano. Maslow as define como “...as mais prementes...”¹⁰⁵. Assim, quando o organismo está motivado pelas necessidades fisiológicas, as outras necessidades não pressionam o indivíduo na busca de satisfação. É como se elas não existissem, ou permanecessem em estado latente.

As necessidades de segurança são tanto físicas quanto emocionais. Dizem respeito às necessidades de proteção contra perigos, ameaças, privações, doenças e instabilidade financeira.

No terceiro nível da hierarquia surgem aquelas necessidades decorrentes da própria natureza do ser humano, as quais se referem à vontade e desejo de interagir socialmente, de afeto e de afiliação. São as chamadas necessidades de afeição ou necessidades sociais. Maslow explica que “...A pessoa agora passa a sentir, mais intensamente do que nunca, a falta de amigos, de um namorado, de um cônjuge ou filhos. Ela sente falta de relações de amizade, isto é, de um lugar no seu grupo, procurando atingir esse fim com maior intensidade.”¹⁰⁶.

¹⁰⁵ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Nova York, Harper & Row, 1970, p.86-87.

¹⁰⁶ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Nova York, Harper & Row, 1970, p.94.

As necessidades de auto-estima, quarto nível da hierarquia de Maslow, dizem respeito à necessidade do indivíduo se sentir respeitado e estimado pelo grupo ao qual pertence, estimando-se a si próprio e também aos outros. Maslow as define em dois grupos distintos.

Em primeiro lugar, existe o desejo de força, realização, adequação, domínio e competência, de confiança perante o mundo e de independência e liberdade. Em segundo lugar, está aquilo que se pode chamar de desejo de reputação e prestígio, dominação, reconhecimento, importância ou admiração por parte das outras pessoas.¹⁰⁷

A satisfação das necessidades de auto-estima torna o indivíduo mais auto-confiante e consciente de suas potencialidades, reforçando seus valores. O indivíduo sente-se útil e capaz, uma vez que é reconhecido pelo ambiente que o cerca. Já a frustração dessas necessidades pode gerar um sentimento de inferioridade, desamparo e derrota.

O quinto e último nível da hierarquia das necessidades refere-se à necessidade de auto-realização. Dentre todas as necessidades hierarquizadas por Maslow, essa parece ser aquela sobre a qual existe uma maior dificuldade de consenso por parte dos cientistas sociais e do comportamento, pela sua dificuldade de identificação no indivíduo. Ela representa a culminação de todos os níveis das necessidades humanas, significando a realização e desenvolvimento de todas as potencialidades criativas do ser humano. "...Refere-se ao desejo de cumprir, isto é, à tendência de realizar o potencial. Essa tendência pode ser expressa como o desejo da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo que pode ser."¹⁰⁸

No entanto, o próprio Maslow reconhece que, apesar de ocorrer, realmente, uma hierarquia nas necessidades humanas, a dinâmica motivacional não se processa de forma tão rígida, a ponto de uma necessidade de nível mais elevado só começar a emergir após a total satisfação daquela de nível imediatamente inferior. Isso pode dar a impressão errada de que uma necessidade deve estar cem por cento satisfeita antes

¹⁰⁷ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Nova York, Harper & Row, 1970, p.95.

¹⁰⁸ MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Nova York, Harper & Row, 1970, p.96.

de surgir a próxima. Na verdade, o ponto mais alto de cada nível ocorre antes do próximo tornar-se dominante. Assim, é mais realista descrever a hierarquia em termos de porcentagens decrescentes de satisfação à medida em que se sobe na hierarquia de premência. Afinal, a maioria das pessoas normais se encontra parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades fundamentais.

Uma necessidade pode manifestar-se como uma tensão que impulsiona internamente o indivíduo. Quando uma necessidade é satisfeita, surgem outras necessidades, distintas da anterior, que exigem do indivíduo um comportamento direcionado para a busca de uma meta, que por sua vez irá reduzir o novo estado de carência vivido pelo indivíduo. É possível, portanto, ativarem-se necessidades latentes, através da satisfação de níveis de aspiração mais baixos dessas necessidades, mas não é possível fazer com que necessidades que não existam passem a existir. Quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão.

Archer ¹⁰⁹ explica que a satisfação é definida como o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação. Assim sendo, ela é a antítese da motivação, pois um fator de satisfação diminui a tensão da necessidade ou energia, através da elevação do nível de satisfação. É, na verdade, o verdadeiro determinante do comportamento humano positivo, não-frustrado, conforme percebido pelos outros, e não necessariamente pelo próprio indivíduo. Um fator de contra-satisfação, ao contrário, aumenta a tensão da necessidade ou energia, através da diminuição do nível de satisfação. É o verdadeiro determinante do comportamento humano negativo, frustrado.

¹⁰⁹ ARCHER, Earnest R., Mito da Motivação, em BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto, Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança, São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Ambos os fatores de satisfação como os de contra-satisfação podem ser endógenos ou exógenos:

- endógenos: providos por fontes intrínsecas e relacionados com o processo cognitivo, que inclui tanto a consciência como o julgamento;
- exógenos: providos a partir de fontes extrínsecas, vindas do meio-ambiente.

O objetivo da necessidade é assegurar satisfação, mas é o intelecto, e não a necessidade, que garante a direção. Aquilo que oferece satisfação não se acha originalmente ligado à necessidade, tornando-se a ela associado pelo próprio indivíduo, pelo fato de ser identificado, nesse caso, como particularmente adequado para prover a satisfação.

Como a energia da necessidade é transmitida ao intelecto, este escolhe e assimila energias que emanam de várias necessidades, estabelecendo prioridades de acordo com os níveis percebidos de energia das necessidades. A necessidade que tiver o maior nível de energia em um momento servirá como ponto focal para a organização do comportamento, representando seu centro. E essa será sempre a necessidade, dentro da hierarquia de necessidades da pessoa, que apresenta o menor grau de satisfação.

O intelecto busca e armazena conhecimento em sua memória, no sentido de prestar assistência para a satisfação de necessidades atuais e futuras. Com esse objetivo, ele irá também sistematizar, avaliar e classificar todo o conhecimento de que dispõe. Quanto mais útil o conhecimento for em prover satisfação, mais será evocado no intelecto. A habilidade de absorver, classificar e sintetizar conhecimento será limitada apenas pela capacidade do intelecto.

Assim, Archer ¹¹⁰ mostra como surgem as preferências, que nada mais são do que os valores que o intelecto atribui aos fatores de satisfação ou de contra-satisfação. O

¹¹⁰ ARCHER, Earnest R., Mito da Motivação, em BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto, Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança, São Paulo, Editora Atlas, 1997.

sistema de valores de uma pessoa é determinado por tais preferências. As preferências por determinados fatores de satisfação podem mudar, mas as necessidades permanecem.

A Automotivação – Autonomia, Competência e Relações Interpessoais

Os estudos de Maslow já datam de 1954 e não são mais tão utilizados pelos cientistas e pesquisadores no campo da motivação hoje em dia. As experiências mais recentes, feitas por Edward Deci, por exemplo, têm trazido resultados surpreendentes a um mundo dominado por crenças alienantes única e exclusivamente em recompensas extrínsecas, contrariando assim muitos dos princípios do behaviorismo.

Na busca de uma resposta à pergunta “o que acontece com a motivação intrínseca das pessoas por certa atividade, quando recebem uma recompensa extrínseca por fazer certa atividade que já estavam dispostas a fazer sem a recompensa?”, Deci, juntamente com Victor Vroom, analisou dois grupos de pessoas. Ambos foram convidados a montar um quebra-cabeça denominado Soma, descrito no folheto de instruções como “o melhor quebra-cabeça do mundo”. O quebra-cabeça tinha sete peças, cada uma com um formato diferente e, quando encaixadas de determinada maneira, formavam um cubo de três polegadas. Além disso, existiam milhares de maneiras de juntar as peças para formar diferentes figuras.

O paradigma pedia um grupo que receberia recompensas extrínsecas para resolvê-lo (uma moeda por cada figura montada, o que em 1969 representava um valor razoável) e outro grupo que não receberia. Durante o experimento, os testados sentavam-se à mesa durante cerca de meia hora trabalhando concentradamente no Soma. Então, o experimentador dizia que a sessão havia terminado e que iria computar alguns dados. Nesse momento, ele saía da sala por um período exato de

oito minutos, mas mantinha o grupo sob observação. A idéia era que se as pessoas gastassem seu tempo livre continuando a brincar com o Soma, ao invés de ler as revistas disponíveis no local ou fazer qualquer outra atividade, então deveriam estar intrinsecamente motivadas pelo Soma. E Deci comenta:

Ao final, aqueles estudantes que foram recompensados monetariamente por fazer os quebra-cabeças eram menos propensos a brincar com eles só por prazer no tempo livre. Acabando o pagamento, acabaria o jogo. Parece que, uma vez pagos, eles somente estavam lá por dinheiro. E isso ocorreu em uma atividade que eles estavam completamente dispostos a fazer no início, sem as recompensas.¹¹¹

Na verdade, a recompensa extrínseca não desmotiva. O ponto é que, enquanto o dinheiro está motivando as pessoas, predispondo-as a se engajarem em atividades somente por esse fim, também está diminuindo sua motivação intrínseca. “As recompensas pareciam tornar o ato de brincar em algo controlado externamente: tornou a brincadeira em um trabalho e o jogador em um servo.”¹¹² Apesar de continuar a fazer os quebra-cabeças por dinheiro, como tantas pessoas continuam a fazer todo tipo de atividade por dinheiro, sua relação com a atividade tornara-se forçada e instrumental. Sua relação com a atividade tornara-se externamente controlada.

Para explicar esse fenômeno, Deci expõe a necessidade intrínseca de se ter um senso de autonomia pessoal. Isso significa que as pessoas precisam sentir que seu comportamento é verdadeiramente escolhido por elas, ao invés de imposto por alguma força externa. E essa hipótese também foi confirmada através de experimentos, mostrando resultados novamente surpreendentes, como o fato de grupos de alunos que participaram de uma competição (geradora de pressões e controles externos) para montar o Soma mais depressa, também terem tido sua motivação intrínseca diminuída.

¹¹¹ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.36.

¹¹² DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.36.

E proporcionar escolha, no sentido amplo da palavra, é uma característica central de apoio à autonomia de uma pessoa. Assim Deci pergunta: “Por que não deixar o grupo de trabalho participar na decisão de dividir responsabilidades?” ¹¹³

O principal a respeito de escolhas significativas é que elas ocasionam a disposição. Encorajam as pessoas a endossar inteiramente o que estão fazendo, puxam as pessoas à atividade e permitem que sintam um maior senso de vontade, diminuindo o senso de alienação. Quando se proporciona escolha às pessoas, elas sentem como se houvesse simpatia por elas como indivíduos. E proporcionar escolha pode muito bem levar a soluções melhores ou mais práticas do que aquelas que são impostas. ¹¹⁴

No entanto, para se experimentar um senso de escolha, precisa-se saber, ou ser capaz de descobrir, as possibilidades, as restrições, os aspectos escondidos. Sem tais informações, ter escolhas parecerá mais um fardo do que um apoio à autonomia, podendo ocasionar ansiedade. Sem as informações adequadas, é mais provável que as pessoas cometam erros.

Aprofundando-se mais em novas pesquisas, Deci, agora em parceria com Richard Ryan, analisou os efeitos das recompensas extrínsecas dadas sob duas diferentes formas. A primeira era uma forma com um estilo controlador, representado por palavras como “deveria” e “precisa”, “correspondeu às expectativas” e “fez o que devia”, enquanto a outra era uma forma mais igualitária, não-controladora, representada por palavras simples como “você foi muito bem”. Os resultados mostraram que quando as recompensas eram dadas com um estilo controlador, elas tinham um substancial efeito negativo sobre a motivação intrínseca, e deixavam as pessoas se sentindo mais pressionadas e menos interessadas. Mas quando as recompensas eram oferecidas de maneira não-controladora, simplesmente como reconhecimento de um bom trabalho, elas não tinham efeitos destrutivos. Portanto, é a intenção controladora das recompensas que atrapalha suas tentativas de motivar os outros, destruindo completamente a motivação que buscavam promover. E essa

¹¹³ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.43.

¹¹⁴ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.43.

mesma descoberta pôde ser estendida para as competições: quando se enfatiza a necessidade de ganhar do outro, a competição é destrutiva, mas quando simplesmente se encoraja a fazer da melhor maneira possível e a tentar terminar antes, a competição não é destruidora. “Oferecer recompensas de maneira não-controladora requer um tipo de honestidade profunda que geralmente escapa ao ser humano.” ¹¹⁵

O apoio à autonomia, que é o oposto do controle, significa ser capaz de tomar a perspectiva da outra pessoa e trabalhar a partir daí. Significa encorajar ativamente a auto-iniciação, a experimentação e a responsabilidade, e isso pode muito bem exigir o estabelecimento de limites. O estabelecimento de limites é extremamente importante para promover a responsabilidade. Ao se estabelecerem limites, sempre há um conflito em potencial com o apoio à autonomia. E, novamente, a descoberta feita em pesquisas confirma que estabelecer limites de uma maneira a apoiar a autonomia, ou seja, alinhando-se com a pessoa que está sendo limitada, reconhecendo-se que ela é pró-ativa e não um simples objeto a ser manipulado e controlado, fica possível encorajar a responsabilidade sem prejudicar a autenticidade.

Em novas pesquisas a respeito das qualidades do comportamento intrinsecamente motivado versus o externamente controlado, Deci e Ryan concluíram que a motivação intrínseca é associada a uma experiência mais rica, a uma compreensão conceitual melhor, à maior criatividade e à melhor resolução de problemas, em relação aos controles externos. Assim, as pessoas, quando estão intrinsecamente motivadas, conseguem atingir altos níveis profissionais. Os controles não somente diminuem a motivação intrínseca e o engajamento em atividades, mas têm claramente efeitos destruidores do desempenho em qualquer tarefa que requeira criatividade, compreensão conceitual ou resolução flexível de problemas. “E aqui está uma má notícia para pessoas que focalizam o resultado final.” ¹¹⁶

¹¹⁵ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.48.

¹¹⁶ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.59.

O comportamento das pessoas pode ser controlado, pelo menos até certo ponto, no sentido de que as pessoas farão o que for preciso para conseguir recompensas extrínsecas, evitar punições ou ganhar competições. No entanto, existem problemas pragmáticos em depender de recompensas e controles para motivar pessoas. O primeiro é que, uma vez que se iniciou o uso de recompensas para controlar pessoas, não se consegue voltar atrás facilmente. Os comportamentos somente duram enquanto duram as recompensas. O segundo problema é que, uma vez que as pessoas são orientadas em direção às recompensas, elas freqüentemente tomarão o caminho mais curto para chegar a elas, e não necessariamente o melhor caminho, aquele que se deseja promover.

A remuneração por desempenho é um conceito reverenciado nos círculos da administração. O pagamento por peça produzida era o núcleo da abordagem da administração científica de Taylor e das estruturas hierárquicas piramidais. “Conte quantas barras de ferro um homem movimenta em oito horas e pague-o certa quantidade por barra. Esse é seu salário por hoje.” O conceito é claro, de que se ele quiser mais dinheiro, deverá mover mais barras amanhã. Comissões de venda também representam exemplos puros do conceito de pagamento por desempenho. No topo do mundo corporativo, o pagamento por desempenho toma formas tais como participação nos lucros. “A lógica por trás de todos esses incentivos motivacionais é que o dinheiro fala.”¹¹⁷

As recompensas são parte do contrato de trabalho e, então, não se teriam trabalhadores sem recompensas. Mas pesquisas sugerem que, a partir do momento em que as recompensas são usadas para qualquer outra função além de reter trabalhadores, devem ser meramente para reconhecer um trabalho bem feito. As recompensas podem ser usadas como uma forma de expressar o reconhecimento, mas quanto mais usadas como motivadores, mais provável que elas tenham efeitos negativos. Outro ponto importante revelado por pesquisas é que as recompensas

¹¹⁷ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.62.

precisam ser eqüitativas, ou seja, “...as pessoas precisam sentir que suas recompensas equivalem às suas contribuições, e são equivalentes ao que outras pessoas ao seu redor estão ganhando.” ¹¹⁸ Recompensas eqüitativas significam que pessoas que dão mais por uma organização receberão mais dela.

Deci explica mais um conceito em sua teoria motivacional. Ele mostra que as pessoas também precisam se sentir competentes em relação aos comportamentos instrumentais para que as articulações sejam motivadores efetivos. As pessoas precisam ter tanto as estratégias como as capacitações para atingir os resultados desejados. Sentir-se competente é importante se o comportamento for instrumental para os resultados extrínsecos, tais como prêmios e promoções, ou se for para resultados intrínsecos, tais como o gosto pela tarefa e os sentimentos de realização pessoal. As pessoas precisam se sentir suficientemente competentes nas atividades instrumentais para atingirem os resultados desejados. ¹¹⁹

As recompensas vinculadas à motivação intrínseca são os sentimentos de alegria e realização que ocorrem espontaneamente quando alguém está livremente engajado em atividades escolhidas. O sentimento de ser eficiente já satisfaz por si só. A pessoa percebe que, quanto mais investe em um trabalho, melhor será nele e, portanto, maior a satisfação intrínseca que experimentará.

Em um experimento simples, Deci conseguiu que os membros de um grupo tivessem êxito na resolução de um quebra-cabeça, enquanto que os membros de outro grupo não atingissem um resultado razoável. Na verdade, foram escolhidos quebra-cabeças com níveis de dificuldade bem diferentes para cada grupo, apesar de parecerem similares. Os resultados mostraram, como era esperado, que os que tiveram evidência de sua própria competência estavam subseqüentemente mais

¹¹⁸ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.63.

¹¹⁹ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.70-71.

intrinsecamente motivados do que aqueles que tiveram evidência de relativa incompetência.

O sentimento de competência resulta da pessoa assumir e atingir, do seu ponto de vista, grandes desafios. Ser capaz de algo trivialmente fácil não leva à competência percebida, pois o sentimento de ser eficaz ocorre espontaneamente somente quando se trabalha visando a realização. Não é necessário ser o melhor para que exista o sentimento de competência. Basta ter um desafio pessoal significativo e conseguir o melhor de si.

A autonomia estimula o crescimento e a saúde porque permite às pessoas experimentarem a si próprias como realmente são, como iniciadoras de suas próprias ações. “A competência percebida, ou o domínio, sem a autonomia percebida, não é suficiente, pois ser um fantoche competente não sustenta a humanidade. Em tal competência, desaparece a essência da vida.”¹²⁰

A busca por competência e autonomia juntas, impulsionada pela curiosidade e pelo interesse, é, portanto, força de crescimento que leva as pessoas a se tornarem cada vez mais realizadas e a continuarem aprendendo por toda a vida.

Finalmente, Deci introduz a necessidade intrínseca do relacionamento. Essa necessidade leva as pessoas a fazerem parte de grupos, inicialmente seu núcleo familiar, depois grupos maiores, depois a sociedade e finalmente a comunidade global. Essa necessidade, bem ou mal, predispõe as pessoas a uma socialização. Quando as pessoas pertencem a um grupo, este se torna parte de sua identidade, e elas ficam naturalmente inclinadas a aceitar os valores e costumes do grupo. Até certo ponto, esse é o processo pelo qual a responsabilidade se desenvolve.

¹²⁰ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.76.

O relacionamento mais importante da vida da maioria das pessoas é um em particular, geralmente com um parceiro romântico e, às vezes, com um melhor amigo. Essa é uma pessoa em quem se pode confiar, a quem se pode recorrer e de quem se pode receber apoio. Essa é uma pessoa que ouvirá e que entenderá os problemas. No entanto, a essa pessoa também é preciso dar, ajudar, ouvir e entender. “O relacionamento mais importante na vida de muitas pessoas é aquele de dependência mútua. É aquele que permite que suas necessidades de relacionamento sejam satisfeitas com alguém que também depende de um relacionamento com você.”¹²¹

Deci explica, então, a maturidade do relacionamento, do ponto de vista psicológico.

Relacionamentos maduros são caracterizados por uma interação aberta entre dois indivíduos, sem estarem encobertos por ego-envolvimentos, avaliações introjetadas ou auto-depreciações. Em relacionamentos maduros e mútuos, os aspectos de superioridade ou inferioridade, que caracterizam tantos outros relacionamentos na vida, estão ausentes, estruturalmente e na prática. Cada pessoa é autônoma e apóia a autonomia da outra.¹²²

Os conceitos de autonomia, competência e relacionamento interpessoal explicados por Deci serão utilizados para comprovar a validade da estrutura de *network* pelo lado do indivíduo.

¹²¹ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.118.

¹²² DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.120.

As Teorias X e Y da Administração e a Necessidade de Reciprocidade

Tomando como ponto de partida a teoria de Maslow, Douglas McGregor contribuiu significativamente para a compreensão mais ampla do fenômeno motivacional dentro das organizações.

Seus estudos foram norteados por uma crítica à filosofia administrativa, que ressaltava a gerência como capaz de exercer um controle eficaz sobre o comportamento dos subordinados. Através da aplicação de determinadas táticas ou estratégias, seria possível regular o modo como as pessoas agem em situações de trabalho, dentro das empresas.

McGregor explica que existe uma ilusão muito comum na tentativa de se controlar o comportamento humano. “...Quando não alcançamos os resultados desejados, tendemos a procurar a causa do fracasso por toda parte, menos onde ela normalmente está: na escolha de métodos de controle inadequados...”¹²³ A resposta normal é acusar as pessoas de estupidez, falta de cooperação e preguiça, como causa do que aconteceu, e não a omissão da administração na seleção de meios adequados ao controle.

Baseando-se no ponto de vista dominante da teoria organizacional convencional, que ditava que a autoridade e o controle cerrado sobre os subordinados eram os ingredientes indispensáveis à função da gerência, McGregor denunciou, em 1960, algumas pressuposições a respeito da natureza do comportamento humano.

¹²³ MCGREGOR, Douglas, O Lado Humano da Empresa, São Paulo, Martins Fontes, 1980, p.21.

Essas pressuposições foram chamadas de Teoria X ¹²⁴ e estão listadas a seguir:

1. O ser humano, de um modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;
2. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição, para que se esforce no sentido da execução dos objetivos organizacionais;
3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia, acima de tudo.

Essa teoria de administração, na verdade, gera um ciclo vicioso, onde as pessoas, insatisfeitas pelo severo controle e falta de autonomia, passam a buscar alternativas para não realizar seu trabalho, exigindo, portanto, um controle ainda maior por parte da gerência e, novamente, gerando maior insatisfação.

Deci explica esse fenômeno muito bem:

É realmente impressionante, conforme apontado por nossas descobertas, que se as pessoas são continuamente tratadas como se fossem mecanismos passivos ou bárbaros, precisando ser controladas, elas começarão a agir cada vez mais dessa maneira. Ao serem controladas, por exemplo, é provável que agirão cada vez mais como se precisassem ser controladas. Esse fato levou muitos críticos a concluir que a sociedade deveria usar mais controles. Levou as pessoas a clamarem por maior disciplina, por mais “linha dura”. Mas, ironicamente, deveriam clamar exatamente pelo oposto. Esse fenômeno faz com que caiba a nós insistirmos mais enfaticamente que é tempo de parar de procurar respostas fáceis contidas na dependência do controle e, ao invés disso, começar a empregar abordagens de maior apoio à autonomia. ¹²⁵

Assim, com o acúmulo de conhecimentos adquiridos sobre o comportamento humano em muitos campos especializados, notadamente na área das ciências sociais,

¹²⁴ MCGREGOR, Douglas, Motivação e Liderança, São Paulo, Brasiliense, 1973, p.41-42.

e acreditando que a administração precisava de práticas baseadas em uma compreensão mais exata da natureza humana, McGregor enunciou os pressupostos básicos da Teoria Y. Seu objetivo principal era alcançar uma verdadeira conjugação entre as metas do indivíduo e as da empresa, estabelecendo-se uma relação de reciprocidade, sem que os interesses de uma parte estivessem subordinados aos interesses da outra.

Os pressupostos da Teoria Y ¹²⁶estão listados a seguir:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalhador em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço dos objetivos com os quais se compromete;
3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua execução;
4. O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como a procurá-las;
5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

¹²⁵ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.87.

¹²⁶ MCGREGOR, Douglas, Motivação e Liderança, São Paulo, Brasiliense, 1973, p.53.

Assim, fica claro que os pressupostos da Teoria Y representam, por assim dizer, a antítese dos pressupostos da Teoria X. E é justamente com base na Teoria Y que Savage apresenta alguns de seus argumentos a respeito da estrutura de *network*. Nessa estrutura, não se deixam os funcionários sem regulamentos, mas criam-se grupos de trabalho auto-disciplinados, que cooperam espontaneamente, por interesse próprio. Além disso, a Teoria Y não nega que a autoridade seja necessária, mas a considera apenas um dos recursos utilizados no controle administrativo.

Drucker ¹²⁷ menciona, no entanto, as mudanças que vêm ocorrendo nas organizações mundiais, onde nem todas as pessoas que trabalham para elas o fazem em tempo integral, e nem sempre são subordinadas da empresa. Estes foram alguns dos pressupostos de McGregor no desenvolvimento das Teorias X e Y. É o caso, por exemplo, de empresas terceirizadas e do desenvolvimento de fortes parcerias com fornecedores para o projeto, desenvolvimento e fabricação de componentes do produto final. Já existem muitos casos, inclusive, de empresas que contratam outras empresas para a montagem do produto final, possibilitando que elas desenvolvam suas competências centrais em projeto e comercialização de produtos. Além disso, tem crescido significativamente o número de pessoas que trabalham por períodos contratuais fixos. Finalmente, mesmo quando empregadas em tempo integral, cada vez mais as pessoas têm contribuído com conhecimentos. “O trabalhador de conhecimento não pode ser administrado como um subordinado: é um sócio. Pode ser sócio júnior ou sênior, mas não é subordinado ou superior.” ¹²⁸ E é com foco nessas mudanças que Savage complementa seus conceitos do *network*, defendendo a integração entre o fornecedor, a empresa e o cliente.

Isso significa, então, que mesmo os funcionários em tempo integral precisam ser administrados como se fossem voluntários, pois a motivação dos funcionários, especialmente dos funcionários do conhecimento, é a mesma dos trabalhadores

¹²⁷ DRUCKER, Peter, Management Challenges in the 21st Century, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

¹²⁸ DRUCKER, Peter, Management Challenges in the 21st Century, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

voluntários. “E, como é sabido, os voluntários ganham mais satisfação com seu trabalho do que os funcionários pagos, precisamente pelo fato de não receberem salários. Eles precisam, sobretudo, de um desafio. Precisam conhecer a missão da organização e acreditar nela. Precisam de treinamento contínuo. Precisam ver resultados.”¹²⁹

A conclusão implícita é que os funcionários precisam ser administrados como se fossem sócios na prática – e não apenas em teoria. A definição de sociedade é que todos os sócios são iguais e não podem receber ordens.

E isso não é a teoria X, nem a teoria Y, nem qualquer outra teoria específica da administração de pessoas. É algo que vai além dessas teorias e que envolve o alinhamento das metas dos funcionários com as da organização e vice-versa.¹³⁰

É o desenvolvimento da verdadeira relação de reciprocidade, essencial para a motivação do indivíduo. Uma relação não correspondida gera uma série de frustrações, podendo ocasionar o desaparecimento completo, com o passar do tempo, do sentimento que a originou.

¹²⁹ DRUCKER, Peter, Management Challenges in the 21st Century, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

¹³⁰ DRUCKER, Peter, Management Challenges in the 21st Century, Nova York, Harper Business, lançado em Maio 1999 (Revista Forbes, 05/10/98).

Deci reforça toda a psicologia envolvida nesse pensamento de Drucker, afirmando claramente:

Motivação requer que as pessoas vejam uma relação entre o seu comportamento e o resultado desejado, e as articulações estabelecem os vínculos que permitem às pessoas verem essas relações do comportamento com os resultados. As articulações podem ser tratadas em nível de sistemas econômicos, em nível de organizações e em nível de interações entre dois indivíduos, como pai e filho. Se as pessoas não acreditarem que seus comportamentos levarão a algo que desejam, caso a falta de articulação venha do sistema econômico, da organização ou de um indivíduo em posição de superioridade, elas não estarão motivadas. Os resultados desejados podem ser satisfações intrínsecas, ou podem ser recompensas extrínsecas, mas as pessoas precisam acreditar que algum resultado virá de seu comportamento, ou elas não estarão motivadas a se comportarem.¹³¹

Essa relação de reciprocidade empresa-indivíduo é, então, o ponto fundamental que será utilizado para comprovar a validade da estrutura de *network*.

O entendimento das necessidades do indivíduo são de extrema importância para a análise que será feita a seguir. No capítulo quatro, será mostrada uma pesquisa onde as pessoas identificam os fatores de satisfação mais significativos para elas, confirmando a teoria. E, então, serão comparados os índices de satisfação em relação a esses fatores em dois tipos de estruturas diferentes. Uma dessas estruturas possui características semelhantes ao *network*, e poderemos, então, comprovar aonde ele está realmente trazendo os benefícios aos quais se propõe, vistos pelo lado dos seus integrantes. Poderemos, assim, entender o impacto que uma estrutura de *network* pode trazer na satisfação das necessidades humanas.

¹³¹ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.66-67.

CAPÍTULO IV

OS FATORES DE SATISFAÇÃO DENTRO DE DIFERENTES ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS: PROJETO DE PESQUISA

"Aos poucos, administradores, gerentes e dirigentes organizacionais começaram a deixar transparecer o seu desapontamento, ao descobrirem que os esforços para melhorar as condições do ambiente de trabalho mostraram ser iniciativas débeis, ou nada válidas, na real determinação de melhoria das condições motivacionais."

Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda

No capítulo três, pudemos entender o conceito de fatores de satisfação intrínsecos e extrínsecos, e como eles atuam na motivação interna dos indivíduos. As experiências conduzidas por Deci mostraram alguns resultados surpreendentes nesse sentido. Através de uma pesquisa que vem sendo utilizada há alguns anos em diferentes programas de executivos da Fundação Getúlio Vargas, pretende-se mostrar que os fatores de satisfação intrínsecos são realmente os mais importantes para o profissional dentro de um empreendimento. Então, poderemos comparar como esses fatores são classificados dentro de dois diferentes ambientes organizacionais, extendendo a comparação para uma estrutura organizacional do tipo *network*.

A importância desse comparativo se faz clara quando se pensam nas ações tomadas, dentro de diferentes organizações, para o aumento da produtividade e da satisfação dos funcionários. Muitas vezes, por desconhecimento das reais necessidades tanto da

organização quanto de seus funcionários, ações sem validade são impostas, com conseqüências desastrosas. Nadler e Tushman afirmam:

Nesse ambiente volátil onde a instabilidade é a norma, estamos convencidos de que a última fonte remanescente de uma verdadeira vantagem competitiva reside no que nós descrevemos como “capacitações organizacionais” – as maneiras únicas pelas quais cada organização estrutura seu trabalho e motiva seu pessoal a atingir objetivos estratégicos claramente articulados. Essas capacitações combinam as competências centrais de uma organização – inovação tecnológica, foco no cliente, manufatura de baixo custo, produtos de alta qualidade ou qualquer que ela seja – com a habilidade de sustentar e adaptar essas competências no preenchimento de objetivos de longo prazo, apesar de mudanças na competição, estratégias alteradas e a perda de funcionários-chaves.¹³²

Por isso, nada mais válido do que ouvir as pessoas e envolvê-las no processo decisório de mudanças, para que se possa caminhar com mais confiança para um acerto final.

Abrangência da Pesquisa

A seguinte hipótese foi considerada no desenvolvimento dessa pesquisa:

- Em um grupo de trabalho de alto desempenho, constituído por pessoas saudáveis, os fatores de satisfação intrínsecos são considerados mais importantes do que os fatores de satisfação extrínsecos. Dessa forma, um grupo de pessoas que possua suas necessidades intrínsecas melhor atendidas, ou seja, maior autonomia em suas atividades, competência técnica e pessoal elevada para lidar com as situações que se apresentarem, além de bom relacionamento interpessoal com base na confiança, na dependência mútua e sem aspectos de superioridade ou inferioridade, se sentirá mais satisfeito no seu ambiente de trabalho.

¹³² NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.5.

Nessa pesquisa, foram selecionadas todas as áreas de um departamento de projetos de uma empresa multinacional, pertencente ao setor da indústria automobilística. Esse departamento é reconhecido, dentro e fora da empresa, por fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, como o grupo de melhor desempenho dentro de sua faixa de atuação no mercado. Ele concentra os maiores talentos em suas áreas de conhecimento, gerando, por consequência, maior dinamismo na solução de problemas e implementação de projetos. Além disso, é gerenciado de forma a manter todos os seus membros trabalhando na mesma etapa do projeto simultaneamente, o que representa ganhos em sinergia e coordenação de atividades.

Esse departamento trabalha dentro de uma estrutura organizacional matricial, sobreposta a uma estrutura hierárquica convencional. Os eixos da matriz são representados pelo departamento funcional ao qual o profissional pertence e pelo qual responde, e pelo projeto para o qual foi designado. Assim, os membros do departamento participam de equipes de desenvolvimento de produtos, de acordo com suas especializações, em conjunto com membros de outros departamentos. Um mesmo profissional pode participar de várias equipes de projeto, porém sempre com as mesmas responsabilidades. As equipes possuem autonomia para o desenvolvimento de seus trabalhos, limitadas, porém, pelas intervenções da coordenação vertical nas suas decisões. Existem seis níveis hierárquicos nessa estrutura vertical, até o presidente local da empresa, sendo o mais baixo deles o de engenheiro, subdividido em três graus de *expertise*. Esse grupo será denominado, de agora em diante, de grupo um.

Dentro dessa mesma empresa multinacional, foram selecionados diversos membros de outro grupo de projetos, responsável pelo fornecimento de serviços e componentes específicos para os departamentos diretamente responsáveis pelo projeto do produto. Na verdade, trata-se de uma empresa de componentes pertencente ao grupo da montadora. Essa empresa opera sob uma estrutura matricial tridimensional. O primeiro eixo é representado pelas linhas de produto fornecidas pela empresa. O segundo eixo é representado pelos centros de competência, responsáveis por

atividades específicas da empresa, como vendas, engenharia, qualidade e compras. Esses centros funcionam como fontes de recursos para novas equipes de projeto, à medida em que solicitadas pelos clientes. E são essas equipes dentro dos clientes, justamente, que compõem o terceiro eixo da matriz. Existem quatro níveis hierárquicos dentro da empresa, até seu presidente local, aproximando mais os profissionais de seus superiores e melhorando a comunicação vertical. Esse grupo será denominado, de agora em diante, de grupo dois.

A estrutura matricial mais pura do grupo dois busca eliminar os conflitos de uma estrutura matricial sobreposta a uma estrutura vertical do grupo um. As funções de cada eixo da matriz são mais claras, cabendo ao centro de competências avaliar e recompensar o funcionário, de acordo com o seu desempenho nas equipes de trabalho, relatados exclusivamente pelo coordenador dessas equipes. Assim, não existem conflitos entre a área funcional e o grupo de trabalho. A autonomia é ampla, devendo apenas existir um sincronismo com as atividades sendo desenvolvidas pelas linhas de produto, de forma a garantir que este esteja pronto no tempo requerido pelo cliente.

A estrutura operacional do grupo dois não representa uma estrutura de *network*, porém é mais próxima do que a do grupo um. Além de uma maior autonomia, ela busca, através dos centros de competência, garantir que seus funcionários estejam sempre preparados a desempenhar as atividades necessárias nas suas equipes de trabalho junto ao cliente, quer seja através de treinamentos específicos, quer seja através da disponibilização de recursos materiais, como equipamentos e programas. No grupo um, isso também é buscado, porém com restrições muito maiores de verba e número de vagas em programas de treinamento de maior profundidade.

Quanto ao relacionamento interpessoal, o fato de não existirem conflitos entre as áreas funcionais e os grupos de projeto aproxima mais as pessoas no grupo dois, propiciando uma maior transparência no fluxo de informações. O menor número de níveis hierárquicos na empresa também contribui para isso, pois o cargo em si não

causa o mesmo impacto inibidor no relacionamento que aquele causado no grupo um.

A maior discrepância entre o ambiente de trabalho do grupo dois e uma estrutura de *network* está no fato dele apresentar uma estrutura ainda extremamente enxuta. Assim, não existem profissionais capazes de desempenhar as mesmas atividades dentro dos centros de competência, o que impede por completo o voluntariado na participação em equipes específicas de trabalho. Se um profissional com conhecimentos na área de projeto de um determinado componente se faz necessário para uma equipe, somente um profissional pode preenchê-la. E este profissional pode não se interessar tanto pelo trabalho dentro daquela equipe específica, quer seja por não se sentir atraído pelo produto final para o qual está desenvolvendo seu componente, quer seja por não ter um bom relacionamento com os demais membros daquela equipe.

No entanto, os dois grupos selecionados servirão perfeitamente para mostrar o impacto que uma estrutura do tipo *network* pode vir a ter na satisfação do funcionário com o seu trabalho, comparando-se o quanto ela é aumentada à medida em que a autonomia, a competência e o relacionamento interpessoal são desenvolvidos e ampliados.

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa de campo foi feita através da distribuição de um questionário, via e-mail, para todos os membros dos grupos um e dois, com a explicação de que se tratava de uma pesquisa sendo desenvolvida junto à Fundação Getúlio Vargas, para o desenvolvimento de uma monografia de conclusão do curso de MBA. A participação na pesquisa foi opcional e anônima, ou seja, o questionário seria respondido apenas

por aqueles que tivessem interesse em participar da coleta de dados. Ele deveria ser impresso e retornado ao emitente via correio interno, sem nenhuma identificação pessoal. Dessa forma, buscou-se dar o máximo de liberdade para as pessoas participarem do projeto de pesquisa, conseguindo-se também o máximo de sinceridade nas respostas. Desde o início, procurou-se evitar qualquer tipo de controle externo sobre as pessoas.

As instruções para o preenchimento do formulário mostravam um conjunto de doze afirmativas que procuram justificar as reais razões daquilo que as pessoas, em geral, buscam encontrar em seu trabalho diário. As frases descreviam, em última análise, situações que mais favorecem a motivação, determinando, assim, o aumento da satisfação de quem trabalha. Algumas afirmativas se assemelhavam, mas o pedido de leitura atenta a cada uma das frases mostrava que se perceberiam as sutis diferenças entre elas.

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Inicialmente, pediu-se que, como uma pessoa preocupada em favorecer um clima de maior satisfação no trabalho, as frases fossem ordenadas em termos de prioridade, segundo a importância que elas possuem em determinar a motivação. Por fim, pediu-se para que fossem dadas notas para cada uma das afirmativas, conforme o sentimento de satisfação existente dentro da situação atual, de um a sete, de acordo com a tabela abaixo:

- 7 – totalmente satisfeito
- 6 – muito satisfeito
- 5 – satisfeito
- 4 – neutro
- 3 - insatisfeito
- 2 – muito insatisfeito
- 1 – totalmente insatisfeito

Finalmente, foi passada a importante recomendação de que as pessoas deveriam procurar se basear apenas na sua experiência prática e nas suas observações no dia-a-

dia de trabalho. Os pesquisados deveriam servir-se apenas de suas vivências, aquelas que os ajudaram a formar uma opinião sobre o assunto. Deixou-se claro que aquilo que mais importava na pesquisa era o sentimento sincero das pessoas.

O questionário apresentava os seguintes fatores de satisfação:

1. Auto-realização – as pessoas sentem que há possibilidade de auto-realização, isto é, que poderão utilizar-se de todos os recursos pessoais que possuem no trabalho que fazem;
2. Políticas administrativas – as pessoas percebem que a empresa se norteia por políticas administrativas que inspiram confiança e favorecem uma organização sólida;
3. Reconhecimento – as pessoas sentem-se reconhecidas e valorizadas pelo seu esforço pessoal em procurar dar o melhor de si no trabalho, para fazer jus às responsabilidades que lhes forem atribuídas;
4. Competência do supervisor – as pessoas possuem orientações seguras devido à grande capacidade e competência do supervisor que têm;
5. Responsabilidade – as pessoas possuem vasta autonomia quanto ao trabalho pelo qual devem responder, tendo, pelo mesmo, integral responsabilidade sem interferências externas;
6. Condições externas – as condições externas do meio-ambiente são agradáveis, oferecendo conforto e bem estar físico;
7. O trabalho em si – o trabalho que desenvolvem, em si mesmo, é atraente e representa uma fonte de satisfação, despertando grande interesse;

8. Relacionamento interpessoal – as pessoas com quem convivem no trabalho são agradáveis e amigas, facilitando um bom relacionamento interpessoal;
9. Desenvolvimento pessoal - a empresa oferece possibilidade de desenvolvimento pessoal, isto é, tem recursos para dar às pessoas oportunidades de avanço profissional;
10. Segurança – pode-se sentir segurança, isto é, não se é demitido a não ser por razões extremamente sérias;
11. Querer progredir - a empresa valoriza aquelas pessoas que querem progredir, dando oportunidade aos mais capazes de atingirem posições de níveis hierárquicos mais altos;
12. Recompensa salarial – as pessoas são alvos de uma recompensa salarial vantajosa, isto é, sentem-se privilegiadas no mercado de trabalho, pelo tanto que a empresa lhes oferece como ordenado.

Interpretação do Questionário:

Correlação com a Teoria da Motivação e com a Estrutura de *Network*

Podemos separar os fatores de satisfação pesquisados em dois grupos, intrínsecos e extrínsecos, segundo a tabela mostrada no quadro III abaixo.

QUADRO III

Pesquisa dos Fatores de Satisfação

Fatores de Satisfação	
Intrínsecos	Extrínsecos
1. Auto-realização	2. Políticas administrativas
3. Reconhecimento	4. Competência do supervisor
5. Responsabilidade	6. Condições externas
7. O trabalho em si	11. Querer progredir
8. Relacionamento interpessoal	12. Recompensa salarial
9. Desenvolvimento pessoal	
10. Segurança	

A auto-realização, conforme exposta na frase número um, está diretamente associada à necessidade do ser humano de se sentir competente, exposta por Deci ¹³³ em sua obra *Why We Do What We Do*. A utilização “de todos os recursos pessoais que possuem no trabalho que fazem” demonstra o sentimento de competência percebida, ligado à eficiência no trabalho. Não existe desperdício de talentos individuais, pois eles são plenamente aproveitados nas atividades desenvolvidas pela pessoa. Essa eficiência, por si só, já é um fator de satisfação intrínseco.

¹³³ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.65.

Dessa mesma forma, o reconhecimento, exposto na frase número três, também se correlaciona com a necessidade de competência, à medida em que a pessoa percebe que, quanto mais se dedica a novos aprendizados, se aprofunda nos estudos e investe no trabalho, maiores serão suas realizações e, portanto, maior será sua satisfação intrínseca. Isso é ressaltado em “procurar dar o melhor de si no trabalho, para fazerem juz às responsabilidades que lhes foram atribuídas”. Como ressaltado por Deci ¹³⁴, o reconhecimento deve ser oferecido de maneira não-controladora, de forma a evitar seus efeitos destrutivos sobre a motivação intrínseca, mantendo-se e, acima de tudo, valorizando-se a autonomia do indivíduo. Ele é extremamente relevante, uma vez que o não-reconhecimento de contribuições e realizações pode sugerir que essas não são importantes e induzir sua extinção.

O desenvolvimento pessoal, exposto na frase número nove, completa os fatores de satisfação relacionados à necessidade de competência, reforçando novamente o interesse das pessoas em se aprofundarem em suas atividades e de adquirirem novos conhecimentos, dentro e fora da empresa, recursos disponibilizados por ela para “dar às pessoas oportunidade de avanço profissional”. O indivíduo não pode se sentir estagnado intelectualmente dentro de um empreendimento, “congelado”, sem o devido suporte para o aprendizado contínuo, principalmente considerando-se o fato de que empresas concorrentes podem estar oferecendo melhores perspectivas de crescimento pessoal. E, por esse motivo, podem estar levando embora alguns dos funcionários mais importantes do empreendimento. Se, sempre que precisar, a empresa buscar no mercado profissionais bem preparados, deixando para trás os que já fazem parte da sua força de trabalho atual, a desmotivação aparecerá imediatamente, com conseqüente aumento na taxa de *turnover*. O funcionário bem preparado e sempre atualizado poderá contribuir mais, trazendo melhores resultados no médio e longo prazo.

¹³⁴ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.46.

O sentimento de competência, resultante de grandes desafios, é valorizado em uma estrutura do tipo *network*, uma vez que as pessoas se engajam espontaneamente em atividades com as quais se identificam mais e para as quais possuem maiores habilidades. Dessa forma, possuem também melhores condições de desempenhar bem suas atividades, utilizando-se de seus recursos pessoais e assumindo novos desafios, os quais incentivem essas pessoas a buscar conhecimentos adicionais por toda a vida. É o estímulo necessário para se aprender a aprender. As estruturas hierárquicas convencionais limitam esse sentimento de competência, principalmente em empresas onde as pessoas assumem cargos conforme sua disponibilidade, desempenhando atividades na esperança de, um dia, talvez, mudarem para o cargo desejado ou serem promovidas para um nível mais alto.

A frase número cinco, ligada à responsabilidade no trabalho, defende a necessidade das pessoas pela “vasta autonomia quanto ao trabalho pelo qual devem responder”. Essa autonomia significa ausência de controles externos, cobranças de postura, atitudes, aprovações de decisões, relacionamentos de superioridade e inferioridade, enfim, muitos dos paradigmas da estrutura hierárquica convencional.

A frase número sete, a respeito do trabalho em si mesmo, valoriza novamente a autonomia das pessoas em optar por aquilo que gostam de fazer, por aquilo que “é atraente e representa uma fonte de satisfação, despertando grande interesse”. É o proporcionamento de escolha para o indivíduo, característica central de apoio à autonomia. Afinal, o comportamento das pessoas deve ser escolhido por elas, ao invés de imposto por forças externas.

A autonomia é um fator chave dentro de uma estrutura de *network*. Conforme explicado por Savage ¹³⁵ em sua obra *Fifth Generation Management*, todas as equipes de trabalho focadas em atividades possuem ampla autonomia para a ação e tomada de decisão, dentro dos limites contingenciais determinados pelos executivos

¹³⁵ SAVAGE, Charles M., *Fifth Generation Management*, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996.

da estrutura hierárquica achatada. Ela também se faz presente na liberdade das pessoas buscarem conhecimentos diretamente da fonte, no *network* do conhecimento pessoa a pessoa, independentemente de onde ele esteja. Ou seja, existe total liberdade de contato direto mesmo entre pessoas em diferentes níveis. Essa estrutura encoraja a auto-iniciação, a experimentação e a responsabilidade.

A afirmação número oito fala diretamente do relacionamento interpessoal, explicado por Deci ¹³⁶ como outra necessidade intrínseca do indivíduo, a necessidade de fazer parte de um grupo, de se identificar com seus valores e costumes, de se relacionar de igual para igual com as pessoas e, por opção própria, eventualmente, depender mutuamente delas. Afinal, elas são “agradáveis e amigas, facilitando um bom relacionamento”.

Novamente, a estrutura de *network* valoriza essa necessidade e busca sua satisfação. A formação voluntária das equipes, bem como o sistema de avaliação de desempenho, deixa claro quem são as pessoas que cooperam verdadeiramente para a solução dos problemas, ao mesmo tempo em que possuem bom relacionamento com os demais membros da equipe. A equipe inteira será bem ou má sucedida, não havendo resultados parciais, muito menos individuais. Portanto, o relacionamento deve ser sincero, com a troca aberta de informações, total confiança entre os profissionais e dependência mútua, no sentido de um completar o trabalho do outro. Se uma pessoa, participando sucessivamente de várias equipes de trabalho, apresenta problemas de integração e dificulta o trabalho coletivo, ela passará a ser rejeitada pelos seus companheiros na formação de novos grupos, ficando em evidência. Na estrutura hierárquica convencional, fica mais fácil se esconder atrás de um cargo e acomodar-se completamente. Muitas vezes, a falta de contribuição de alguns é encoberta pelo trabalho dobrado de outros, que correm para resolver os problemas surgidos, voltando tudo a ficar da mesma maneira. A efetiva identificação de funcionários eficientes é dificultada pela falta de exposição clara.

¹³⁶ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.90.

Assim, podemos montar a seguinte tabela, conforme o quadro IV, associando os fatores de satisfação intrínsecos com as necessidades humanas relatadas por Deci.

QUADRO IV

Relação entre os Fatores de Satisfação Intrínsecos e as Necessidades Humanas

Fatores de Satisfação Intrínsecos	Necessidades Humanas
1. Auto-realização	Competência
3. Reconhecimento	
9. Desenvolvimento pessoal	
5. Responsabilidade	Autonomia
7. O trabalho em si	
8. Relacionamento interpessoal	Relações interpessoais

O último fator de satisfação intrínseca do questionário está relatado na afirmativa número dez. A segurança no trabalho está ligada à estabilidade profissional, ao fato de não haver demissões “a não ser por razões extremamente sérias”. Essa é uma necessidade de nível mais baixo (segundo nível), de acordo com a hierarquia de Maslow, ao passo que a necessidade de relacionamento já está em um nível mais alto (terceiro nível) e as necessidades de autonomia e competência em um nível ainda mais alto (quarto nível). Essa segurança dá direito aos profissionais de experimentarem em seus trabalhos, com riscos calculados e reduzidos, conforme

explicado por Prahalad.¹³⁷ Os acertos passam a ocorrer com maior frequência, enquanto que os erros, esporádicos, não são punidos, mas interpretados como experiências e conhecimentos adquiridos.

Uma mesma política administrativa de não demitir pessoas injustamente é mais evidente em uma estrutura de *network*, quando comparada a uma estrutura convencional. Isso se deve novamente ao fato das pessoas se exporem mais em seu trabalho, assumindo responsabilidades que influenciam diretamente o resultado de toda a equipe e, portanto, possibilitando uma fácil distinção entre os bons e os maus funcionários. Uma identificação conclusiva promoverá maior justiça no caso da necessidade de demissões.

Os demais fatores de satisfação mencionados no questionário são fatores de satisfação extrínsecos. Esses fatores, pelo fato de poderem levar à perda da motivação intrínseca do indivíduo quando extintos, não são objeto desse trabalho, mas serão comentados, de qualquer forma, na interpretação dos resultados.

Resultados Obtidos

Os resultados obtidos na parte inicial da pesquisa, a priorização das afirmativas segundo sua importância na motivação dos indivíduos, estão mostrados, em termos percentuais, nos quadros V e VI, relativos aos grupos um e dois, respectivamente. Se todas as pessoas tivessem priorizado o mesmo fator, ele apareceria com um percentual de 100%, ao passo que, se todas tivessem colocado em segundo lugar um único fator, ele apareceria com um percentual de 91,67%, diminuindo para 83,33% para um único fator em terceiro e assim sucessivamente, até 8,33% para um mesmo

¹³⁷ PRAHALAD, C. K., *Strategies for Growth*, em GIBSON, Rowan, *Rethinking the Future*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.68.

fator posicionado em décimo-segundo lugar. Em destaque (fundo branco), os fatores de satisfação intrínsecos.

QUADRO V

Percentual de fatores de satisfação responsáveis pela determinação da motivação – Grupo 1

		GRUPO 1
1	RECONHECIMENTO	83.61%
2	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	72.22%
3	AUTO-REALIZACAO	70.00%
4	RECOMPENSA SALARIAL	68.61%
5	TRABALHO EM SI	66.67%
6	QUERER PROGREDIR	60.83%
7	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	47.78%
8	RESPONSABILIDADE	43.33%
9	SEGURANCA	36.11%
10	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	35.28%
11	COMPETENCIA DO SUPERVISOR	33.06%
12	CONDICOES EXTERNAS	32.50%

QUADRO VI

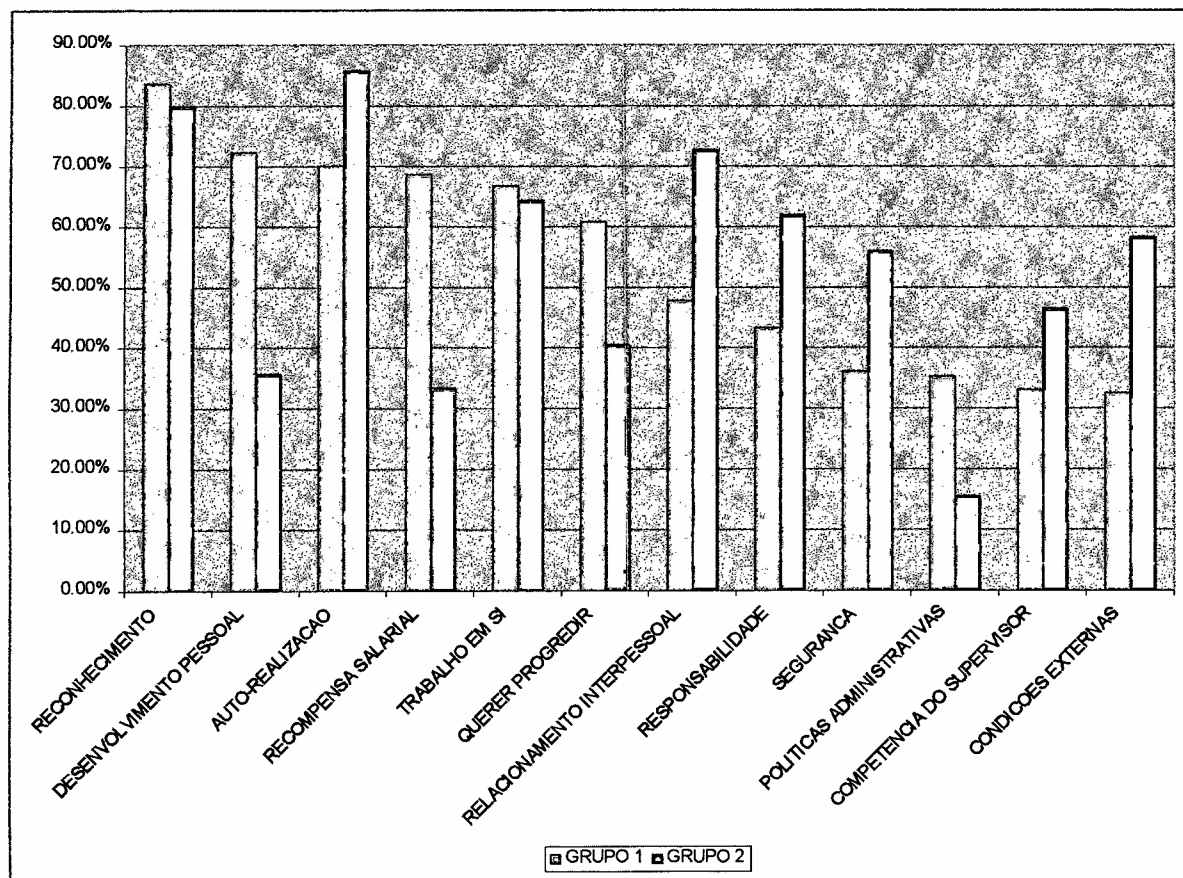
Percentual de fatores de satisfação responsáveis pela determinação da motivação – Grupo 2

		GRUPO 2
1	AUTO-REALIZACAO	85.71%
2	RECONHECIMENTO	79.76%
3	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	72.62%
4	TRABALHO EM SI	64.29%
5	RESPONSABILIDADE	61.90%
6	CONDICOES EXTERNAS	58.38%
7	SEGURANCA	55.95%
8	COMPETENCIA DO SUPERVISOR	46.43%
9	QUERER PROGREDIR	40.48%
10	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	35.71%
11	RECOMPENSA SALARIAL	33.33%
12	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	15.48%

Juntando-se os resultados obtidos nos grupos um e dois e montando-se um gráfico comparativo, podem-se visualizar as diferenças percentuais obtidas, conforme o gráfico G-1 abaixo.

GRÁFICO G-1

Comparativo entre os fatores de satisfação responsáveis pela determinação da motivação



Os resultados obtidos na segunda parte da pesquisa, o nível de satisfação com cada um dos fatores listados, podem ser observados nos quadros VII e VIII abaixo. Vale lembrar que os valores mostrados são equivalentes à tabela de notas divulgada na pesquisa, onde sete (7) refere-se às pessoas totalmente satisfeitas, diminuindo,

progressivamente, até um (1), com as pessoas totalmente insatisfeitas. Novamente em destaque (fundo branco) os fatores de satisfação intrínsecos.

QUADRO VII

Nível de satisfação com os fatores determinantes da motivação – Grupo 1

		GRUPO 1
1	RECONHECIMENTO	3
2	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	4
3	AUTO-REALIZACAO	4
4	RECOMPENSA SALARIAL	3
5	TRABALHO EM SI	5
6	QUERER PROGREDIR	3
7	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	5
8	RESPONSABILIDADE	4
9	SEGURANCA	5
10	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	4
11	COMPETENCIA DO SUPERVISOR	4
12	CONDICOES EXTERNAS	3

QUADRO VIII

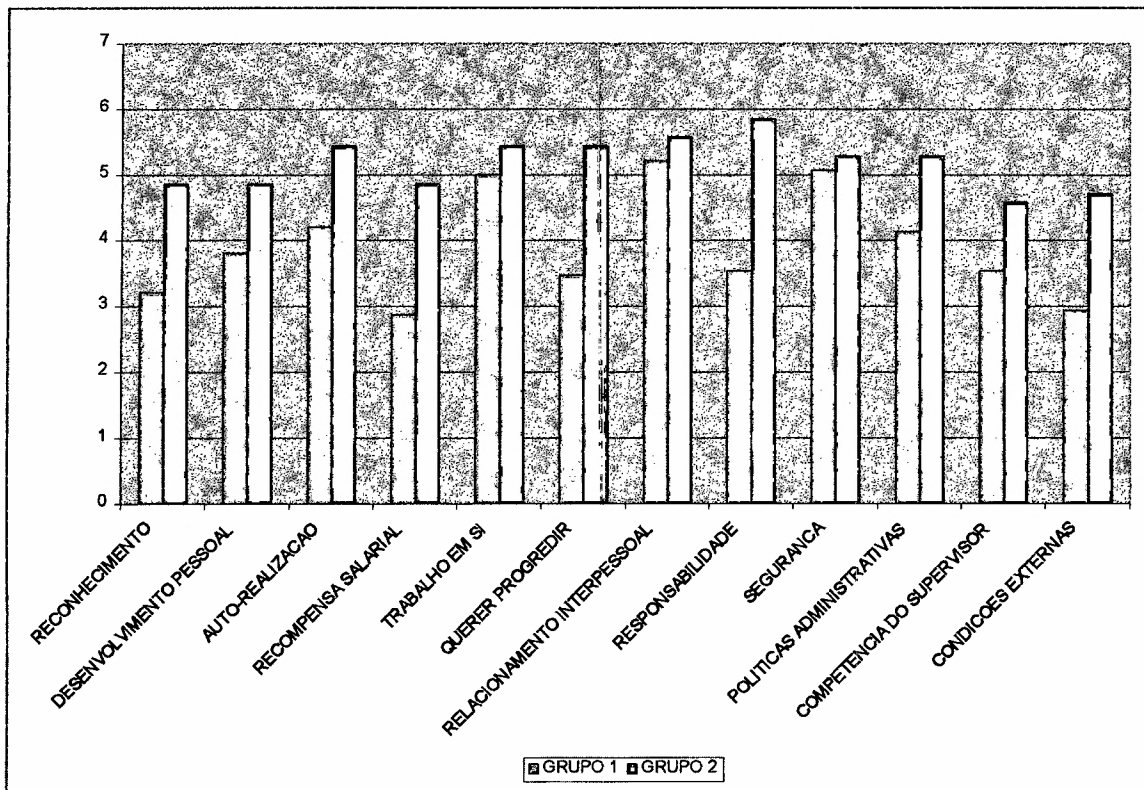
Nível de satisfação com os fatores determinantes da motivação – Grupo 2

		GRUPO 2
1	AUTO-REALIZACAO	5
2	RECONHECIMENTO	5
3	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	6
4	TRABALHO EM SI	5
5	RESPONSABILIDADE	6
6	CONDICOES EXTERNAS	5
7	SEGURANCA	5
8	COMPETENCIA DO SUPERVISOR	5
9	QUERER PROGREDIR	5
10	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	5
11	RECOMPENSA SALARIAL	5
12	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	5

Juntando-se os dois grupos e plotando os resultados em um gráfico, podemos comparar os resultados obtidos, conforme mostrado no gráfico G-2 abaixo.

GRÁFICO G-2

Comparativo entre os níveis de satisfação com os fatores determinantes da motivação



Análise dos Resultados

Em ambos os grupos um e dois, pode-se observar que, de um modo geral, foi dada preferência aos fatores de satisfação intrínsecos em relação aos fatores de satisfação extrínsecos. Esses resultados demonstram que, quando as pessoas são levadas a pensar com maior profundidade sobre sua motivação no trabalho, livres de pressões

externas e baseando-se apenas em suas vivências, elas tendem a buscar fatores de satisfação intrínsecos, ou seja, aqueles que estão relacionados com o processo cognitivo, a consciência e o julgamento, antes dos fatores de satisfação extrínsecos, vindos do meio-ambiente e passíveis de originar um controle externo sobre o indivíduo. Esses resultados estão alinhados com as pesquisas feitas por Deci ¹³⁸ que mostraram a importância da não geração de controles, de forma a não tornar forçadas e instrumentais as atividades dos indivíduos, ou seja, de forma a não diminuir a motivação intrínseca das pessoas.

O grupo um focou inicialmente os três fatores de satisfação ligados à competência, ou seja, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e a auto-realização. Essas características confirmam a importância do sentimento de competência para a identificação da pessoa com uma determinada atividade, possibilitando o aumento de interesse pela tarefa em si e gerando o engajamento espontâneo em tal atividade. O reconhecimento, repetidamente apontado por vários membros desse grupo como o fator de satisfação no trabalho mais importante, mostra a importância do *feedback* positivo para que as pessoas sintam a importância daquilo que fazem bem e, acima de tudo, para que o continuem fazendo. O *feedback* representa uma ferramenta essencial para estimular o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo do indivíduo.

A recompensa salarial apareceu em quarto lugar para esse grupo, comprovando que o dinheiro realmente predispõe as pessoas a se engajarem em diversas atividades. Quando se analisa a situação do grupo um em termos de remuneração, no momento da pesquisa, comparando-se com grupos ao redor que exercem atividades semelhantes, e comparando-se também o desempenho, a contribuição efetiva atual e o salário das pessoas mais antigas com as pessoas mais novas, percebe-se uma remuneração não equitativa. Isso, certamente, cria uma grande insatisfação no grupo, com a conseqüente geração de uma forte necessidade, a qual pode ter influenciado

¹³⁸ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998, p.32.

nas respostas dos muitos pesquisados que apontaram a recompensa salarial como um dos fatores de maior satisfação, confundindo o conceito de verdadeira motivação, intrínseca, com a simples predisposição para determinada atividade.

O trabalho em si também recebeu destaque, ficando em quinto lugar entre os fatores de maior satisfação, ressaltando a importância da autonomia, no sentido de se poder escolher fazer aquilo que se gosta.

Em sexto lugar aparece o fator de satisfação ligado à oportunidade de se atingirem posições de níveis hierárquicos mais altos. Esse também é um sentimento difícil de ser isolado, em um contexto geral, podendo gerar uma nova confusão do verdadeiro conceito de motivação com a simples satisfação de se ter um título hierárquico por trás da atividade desempenhada. Na verdade, muitas pessoas ainda convivem com o sentimento de frustração quando questionadas a respeito de suas posições dentro de suas empresas, por não possuírem um título hierárquico igual ou superior aos de seus antigos companheiros, mesmo quando trabalhando em empreendimentos distintos. Existem muitos casos em que somente um título por trás do nome pode determinar a aceitação ou não de uma idéia, independentemente de sua qualidade e, principalmente, de sua real justificativa.

Finalmente, os três fatores de satisfação intrínsecos restantes foram classificados nas posições subseqüentes, antes dos demais fatores de satisfação extrínsecos.

Para o grupo dois, os resultados mostraram uma prioridade ainda maior para os fatores intrínsecos, que ocuparam as cinco primeiras posições. Note-se que o reconhecimento, novamente, teve uma posição de destaque entre os pesquisados, assim como a auto-realização, ambos fatores ligados à competência. A única exceção foi o fator ligado ao desenvolvimento pessoal, ou seja, ao fato da empresa valorizar o aprendizado contínuo e dar perspectivas de crescimento pessoal, posicionado apenas em décimo lugar no resultado geral.

Além do desenvolvimento pessoal, também chama a atenção, principalmente comparando com o grupo um, o fato da recompensa salarial ter sido o penúltimo item apontado pelo grupo dois. As discrepâncias eqüitativas observadas no grupo um não se repetem no grupo dois, o que pode explicar, nesse caso, um posicionamento mais coerente desse fator de satisfação extrínseco, na verdade controlador, após todos os fatores de satisfação intrínsecos.

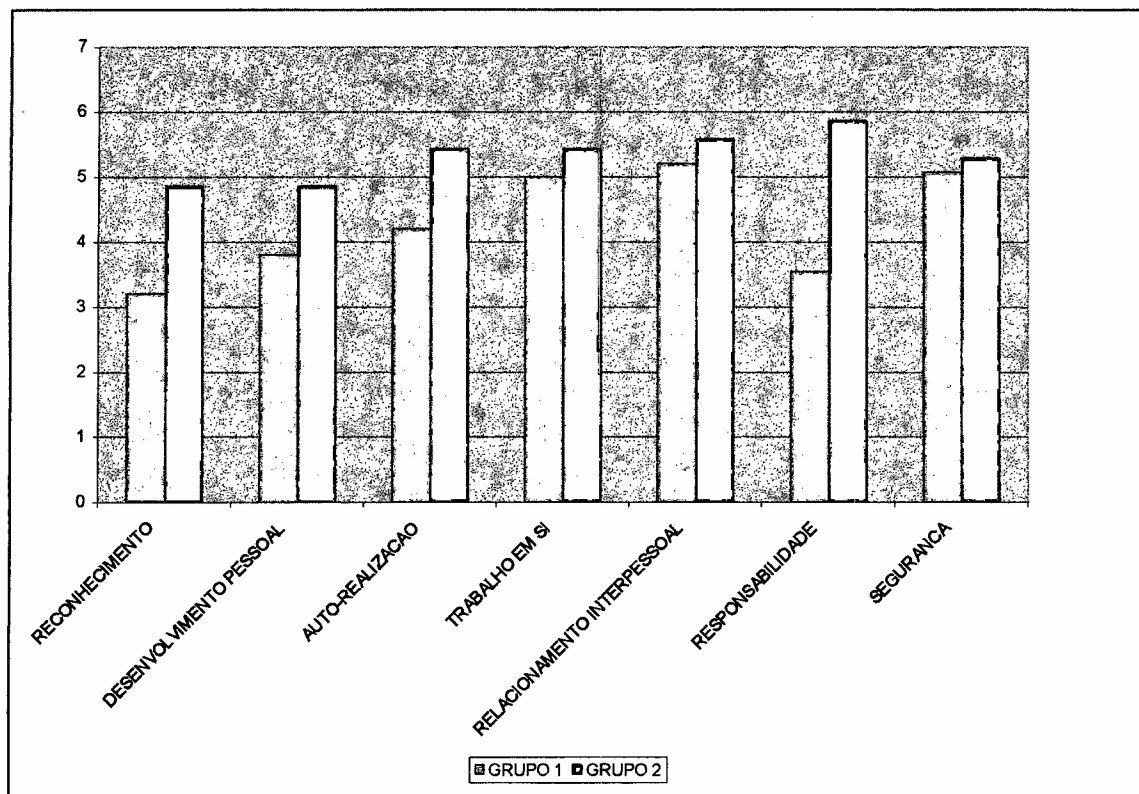
O desenvolvimento pessoal e a recompensa salarial são os dois fatores que destoaram entre os grupos. Já os demais fatores tiveram resultados mais próximos.

Pode-se observar também que, para todos os fatores de satisfação, mas principalmente para os intrínsecos, houve um aumento significativo no índice de satisfação do grupo dois, em relação ao grupo um. O grupo dois possui uma estrutura de trabalho mais autônoma quando comparada à estrutura do grupo um, além de uma maior possibilidade de treinamento específico e a possibilidade de um relacionamento interpessoal mais próximo, devido ao menor número de níveis hierárquicos. E, certamente, esses são os fatores que levaram à essa diferença nos resultados.

Podemos comparar novamente os resultados obtidos em ambos os grupos, destacando somente os fatores de satisfação intrínsecos, que são o foco desse trabalho, conforme mostrado no gráfico G-3 abaixo.

GRÁFICO G-3

Comparativo entre os níveis de satisfação com os fatores intrínsecos determinantes da motivação



Podemos perceber um aumento de satisfação significativo nos fatores ligados à competência, ou seja, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal e a auto-realização. A maior diferença, no entanto, se deu em um item relativo à autonomia, a responsabilidade, que implica na ausência de controles externos típicos da estrutura hierárquica convencional.

Os itens ligados ao trabalho em si e a segurança tiveram resultados mais próximos, o que era de se esperar por se tratar do mesmo empreendimento, onde as pessoas se dedicam ao mesmo fim, com as mesmas garantias de trabalho e estabilidade. Finalmente, pode-se observar também uma proximidade de resultados no índice de

satisfação do fator ligado ao relacionamento interpessoal. O grupo um possui muitos funcionários que entraram ao mesmo tempo, em situações semelhantes, propiciando um envolvimento pessoal maior entre eles, o que pode ter contribuído para resultados mais positivos. Além disso, é justamente nesse ponto que o grupo dois mais se diferencia de uma estrutura de *network*, pois o fato de não existirem pessoas suficientes que possibilitariam o voluntariado na formação de grupos de trabalho gera, certamente, casos de pessoas com difícil relacionamento, por qualquer que seja o motivo, que têm que trabalhar juntas, tal qual no grupo um. Assim, os resultados foram muito semelhantes e, pode-se dizer que até mesmo muito bons.

A combinação dos resultados observados nas partes um e dois dessa pesquisa confirma a hipótese inicial. No próximo capítulo, poderão ser vistas as conclusões da pesquisa piloto, bem como a extensão dos resultados observados em ambos os grupos para uma estrutura organizacional do tipo *network*. Também serão feitas algumas sugestões práticas e recomendações para a continuidade de melhorias no futuro.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

“Enquanto a arquitetura reside em certas leis imutáveis da física, engenharia e matemática, as pedras fundamentais da arquitetura organizacional são os conceitos intangíveis das dinâmicas de grupo e do comportamento humano.”

David Nadler e Michael Tushman

A pesquisa realizada dentro de dois grupos de trabalho com diferentes estruturas organizacionais, mostrada no capítulo anterior, apontou resultados de extrema importância para a determinação da satisfação no trabalho. A seguir, serão apontadas as conclusões dessa pesquisa e sua extensão para uma estrutura organizacional do tipo *network*, tema central desse trabalho. Poderemos, então, comparar a motivação das pessoas em trabalhar em um empreendimento que adote esse tipo de estrutura versus outros empreendimentos, sob estruturas de menor autonomia.

Conclusões da Pesquisa

A energia que se apresenta em pessoas verdadeiramente motivadas vem da busca pela satisfação de suas necessidades. A importância dos fatores de satisfação

intrínsecos para a eliminação dessas necessidades se faz clara nos estudos conduzidos por Deci.¹³⁹ Esse ensinamento foi totalmente comprovado pelos resultados observados na primeira parte da pesquisa, em ambos os grupos. Nem mesmo a diferença de ambiente onde essas pessoas atuam não as levou a escolher, primordialmente, fatores de satisfação extrínsecos como os reais determinadores de sua motivação no trabalho. Ambos os grupos, quando estimulados a refletir profundamente sobre aquilo que é verdadeiramente importante para eles, apontaram os fatores de satisfação intrínsecos como os mais relevantes.

Partindo-se desse ponto de vista, a uma estrutura organizacional que traga uma maior quantidade de elementos que gerem a satisfação de necessidades intrínsecas do ser humano, certamente, será dada preferência em relação às outras. Ou seja, uma estrutura que proporcione maior autonomia no trabalho, maior possibilidade das pessoas utilizarem seus verdadeiros recursos e darem continuidade a seus aprendizados (competência) e, além disso, desenvolverem caminhos para um relacionamento transparente, próximo e sincero (relacionamento interpessoal), será, certamente, uma estrutura que trará um ganho para o indivíduo. Esse ganho o levará a investir em um compromisso duradouro com o empreendimento e sua missão, gerando a necessária relação de reciprocidade entre a empresa e esse indivíduo.

Novamente, esse raciocínio pode ser comprovado na pesquisa realizada, considerando-se os resultados da sua segunda parte. Eles apontam claramente um índice de satisfação superior para o grupo dois. O empreendimento é o mesmo, sob as mesmas políticas administrativas, porém com diferentes estruturas organizacionais. E esse fator de diferenciação levou o grupo sob uma estrutura mais achatada e mais autônoma a dizer-se satisfeito ou muito satisfeito em todos os fatores de satisfação intrínsecos.

¹³⁹ DECI, Edward L. & FLASTE, Richard, Por que Fazemos o que Fazemos – Entendendo a Automotivação, São Paulo, Negócio Editora, 1998.

A estrutura matricial tridimensional do grupo dois levou a um aumento de satisfação significativo quando comparada à estrutura matricial, sobreposta a uma estrutura hierárquica convencional, do grupo um. O reconhecimento, fator considerado mais importante quando somados os resultados de ambos os grupos e ligado à necessidade de competência, passou de um sentimento geral de insatisfação, apontado pelo grupo um, para um sentimento de satisfação, apontado pelo grupo dois. Em uma estrutura hierárquica convencional, é difícil demonstrar o reconhecimento de uma maneira não-controladora, pois o desenho da estrutura é feito justamente sobre uma hierarquia de comando e controle. O reconhecimento relevante é exclusivamente aquele vindo dos superiores, que determinam premiações, salários e promoções. Os bons trabalhos feitos pelos funcionários, quando reconhecidos, são colocados como “Era isso que esperávamos de você...”, “Continue sempre assim, contamos com você...”, ou “Agora você terá que se empenhar ainda mais...”. A motivação intrínseca diminui cada vez mais, pois o trabalho passa a ser dirigido por recompensas extrínsecas, altamente controladoras.

Já em uma estrutura matricial mais pura, o reconhecimento do grupo de trabalho passa a ser também um fator de satisfação intrínseco, o que justifica o aumento do índice de satisfação verificado no grupo dois. No entanto, tal reconhecimento ainda não é o mais relevante, pois o salário continua sendo determinado pelos gerentes funcionais da matriz. Portanto, esse reconhecimento é limitado, principalmente em função da departamentalização, que faz com que cada membro do grupo trabalhe em defesa dos interesses da sua área, deixando em segundo plano os interesses do grupo como um todo. Além disso, deixam-se de reconhecer trabalhos bem feitos de membros de outras áreas por simples rivalidade.

A estrutura de *network* se propõe a eliminar esse conflito, uma vez que as pessoas trabalham em grupos autônomos onde, ou todo o grupo atinge o resultado esperado, ou ninguém. Isso significa que as pessoas têm que contribuir umas com as outras, trabalhando verdadeiramente como uma equipe, pensando no resultado comum e não apenas em seus departamentos de origem. O reconhecimento se faz claro no

momento da formação de novas equipes, onde as pessoas que trabalham bem são insistentemente convidadas a integrar tais equipes, enquanto pessoas acomodadas, despreparadas, manipuladoras de informação ou com difíceis relacionamentos são rejeitadas em novos grupos. Essa forma de reconhecimento é transparente e inquestionável aos olhos da gerência, que se responsabilizará pela avaliação final do funcionário. É esperado, então, que em uma estrutura de *network*, o índice de satisfação com a maneira pela qual se proporciona o reconhecimento, a valorização e a recompensa seja ainda mais alto do que o índice verificado na estrutura matricial mais pura do segundo grupo pesquisado.

A auto-realização e o desenvolvimento pessoal, que completam os fatores relacionados à competência no trabalho, também tiveram seus índices de satisfação ampliados, comparando-se a estrutura matricial sobreposta à estrutura hierárquica convencional do grupo um com a estrutura matricial mais pura do grupo dois. Os índices demonstram pessoas neutras passando para pessoas satisfeitas. Na estrutura hierárquica convencional, é comum encontrarem-se pessoas trabalhando sem utilizar seus potenciais, quer seja por não se identificarem com a tarefa em si, quer seja por não a conhecerem bem, pelo simples fato de ambicionarem melhores posições na empresa, ou por esperarem uma vaga na área de preferência. E, quando as pessoas não se identificam com uma atividade, não existe interesse em se aprimorarem no desempenho dessa atividade, de se aprofundarem no aprendizado de novos recursos.

A estrutura matricial mais pura leva uma pequena vantagem nesse aspecto, pelo fato das pessoas trabalharem dentro de grupos onde seus conhecimentos podem ser compartilhados com os colegas das outras áreas. Pessoas que não se identificam com suas atividades individuais podem se interessar pelas atividades de outras pessoas do grupo, ou pelas atividades do grupo como um todo. A exposição é maior, o que auxilia na ampliação da utilização de recursos individuais. O desenvolvimento pessoal ocorre naturalmente, pelo crescimento da visão localizada para uma visão do todo, quando somados os pontos de vista e os trabalhos realizados pelos demais

membros da equipe. Porém, a postura de colaboração continua dificultada pela departamentalização vigente.

Novamente, é esperado que os resultados em uma estrutura de *network* sejam ainda mais favoráveis, pois o indivíduo pode desempenhar suas atividades de acordo com suas preferências. Sua especialidade será requisitada sempre que os grupos de trabalho sentirem sua necessidade, e ele poderá optar pela sua participação nesse grupo. A remuneração equitativa, em linha com as contribuições individuais e os respectivos salários, permite que as pessoas desenvolvam uma carreira técnica se esta for sua preferência. Promoções constantes deixam de ser importantes. O profissional tem interesse em se aprofundar em sua área de atuação, em conhecer novas técnicas, em estar sempre atualizado, utilizando os últimos recursos tecnológicos disponíveis.

O relacionamento interpessoal teve bons resultados em ambos os grupos um e dois, com as pessoas dizendo-se satisfeitas, de um modo geral. A estrutura do grupo dois leva a uma proximidade um pouco maior entre as pessoas, estimulada pelo menor número de níveis hierárquicos apresentado. A estrutura de *network*, que além de apresentar um baixo número de níveis hierárquicos, permite que a informação seja procurada e disponibilizada na sua fonte, de acordo com o *network* do conhecimento pessoa a pessoa, e promove o compartilhamento da visão de conjunto pelos diferentes pontos de vista do empreendimento, no trabalho como um diálogo, conforme explicado por Savage ¹⁴⁰, certamente facilita e, mais ainda, estimula o relacionamento interpessoal. Finalmente, o voluntariado na formação de equipes se torna um fator definitivo para a garantia de um excelente ambiente profissional, para uma identificação de valores e costumes e para a livre opção de dependência mútua. Assim, é esperado que o índice de satisfação referente ao relacionamento interpessoal seja o mais alto possível dentro de uma estrutura de *network*.

¹⁴⁰ SAVAGE, Charles M., Fifth Generation Management, Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 1996.

A responsabilidade, referente à necessidade de autonomia, foi o fator de satisfação que apresentou a maior defasagem entre as duas estruturas pesquisadas. O comando e o controle representam o paradigma da estrutura hierárquica convencional. Quando uma estrutura matricial é sobreposta a ela, pouco ou nada muda nesse sentido. Na verdade, acrescentam-se os conflitos entre os gerentes da matriz e os da linha no sentido de priorizar as atividades, mas os controles são os mesmos. Assim, as pessoas que trabalham no grupo um dizem-se neutras, de um modo geral, em relação à autonomia que possuem em seu trabalho e à interferência externa em suas decisões. As pessoas da estrutura matricial mais pura do grupo dois dizem-se muito satisfeitas com sua autonomia, pois o centro de competências não interfere nas decisões técnicas feitas pelo grupo de trabalho. Assim, os controles externos e a constante necessidade de aprovações são minimizados.

A estrutura de *network* também se propõe a melhorar ainda mais esse índice de satisfação, pois ela está desenhada sobre uma proposta de autonomia total e integral responsabilidade dos grupos de trabalho, dentro dos limites contingenciais determinados pelos executivos da estrutura hierárquica achatada. Não existe uma hierarquia de posição, mas sim uma hierarquia de conhecimento, que faz com que as pessoas que tenham as melhores idéias, ligadas às melhores justificativas, possam implementá-las sem restrições.

O segundo fator de satisfação ligado à necessidade de autonomia, que é o trabalho em si, também deve apresentar ganhos na estrutura de *network*, pois a possibilidade de uma carreira técnica e a liberdade de escolha estão disponíveis. Esse item apresentou resultados semelhantes em ambos os grupos pesquisados, com as pessoas dizendo-se satisfeitas, de um modo geral.

O último fator de satisfação intrínseco pesquisado, a segurança, também deve apresentar um índice elevado em uma estrutura de *network*. Afinal, pessoas competentes estarão seguras pela sua exposição e participação constante em grupos de trabalho. As pessoas que se escondem atrás de títulos, do trabalho dos outros e da

falta de exposição clara, não terão mais essa chance, sendo facilmente identificadas e podendo ser inicialmente consideradas para um caso de eventual necessidade de redução no quadro de funcionários. Nos grupos um e dois, as pessoas dizem-se satisfeitas com a segurança no trabalho e sua estabilidade profissional, de um modo geral.

Portanto, pode-se concluir que a estrutura organizacional de *network* gera a satisfação de necessidades humanas, por propiciar fatores de satisfação intrínsecos maiores do que em qualquer outro tipo de estrutura, fortalecendo extremamente a relação de reciprocidade entre a empresa e o indivíduo, pois existe também um ganho para este. Seu trabalho, mais do que nunca, tem valor e significado, permitindo que a motivação esteja sempre presente. E essa é a resposta para a pergunta inicialmente apresentada nesse trabalho.

Com base na conclusão acima, recomendações de ordem prática e de aplicação imediata podem ser apresentadas. Em resumo:

1. As empresas devem evitar o convencional. Estratégias de sucesso que foram vitoriosas no passado não garantem o mesmo sucesso para o século vinte e um. As empresas precisam criar o seu futuro, com base em suas competências centrais, observando todas as oportunidades que aparecem dentro e fora de sua indústria. A criatividade é a ferramenta para se excederem as expectativas do cliente, para permitir o pioneirismo e a liderança a riscos baixos e calculados. E a integração, onde o todo importa mais do que qualquer parte em si mesma, é a ferramenta para se superar e evitar a concorrência. Ambas, em conjunto, permitirão a continuidade do empreendimento.
2. A alta gerência não pode se responsabilizar por todas as atividades estratégicas, através de uma hierarquia de poder. É uma responsabilidade muito grande para poucas pessoas. Tal responsabilidade deve ser compartilhada com toda a organização, através de uma hierarquia da imaginação. Os líderes devem ser

transformacionais, confiando em suas habilidades de contribuição, as quais os colocaram em suas posições atuais e, ao mesmo tempo, reconhecendo o que podem aprender dos outros. Todos devem ser ouvidos, independentemente de suas posições, sem que precisem recorrer a seus superiores, pois podem conhecer as informações mais relevantes para a tomada de decisão.

3. As estruturas organizacionais de comando e controle não permitem a flexibilidade e rapidez requeridas por parte das organizações no século vinte e um. A departamentalização excessiva é uma das causas da falta de agilidade no mercado, devido à lentidão para a tomada de decisões. As áreas competem entre si e defendem interesses próprios, lutando por ótimos locais e prejudicando o empreendimento como um todo. Devem-se buscar novas alternativas, como a estrutura de *network*. E elas devem ser desenhadas de forma a permitir uma relação de reciprocidade entre a empresa e o indivíduo, permitindo que este trabalhe motivado e tenha suas necessidades atendidas. O capital intelectual é o recurso mais importante de qualquer empresa e a chave para seu sucesso.
4. As necessidades básicas de níveis mais altos do ser humano estão diretamente ligadas à autonomia, à competência e ao relacionamento interpessoal. A necessidade de autonomia pode ser satisfeita pela empresa através do voluntariado e da auto-formação de equipes de trabalho, bem como através do oferecimento de carreiras técnicas, em Y. Essas iniciativas permitem com que as pessoas façam aquilo que elas realmente gostam, identificando-se com suas atividades. A imposição de controles externos diminui a motivação intrínseca e deve ser eliminada. Os grupos devem trabalhar com total autonomia, dentro dos limites contingenciais estabelecidos. É essencial que os indivíduos se auto-avaliem e, portanto, se auto-controlem.
5. A necessidade de competência também é satisfeita com o voluntariado e a auto-formação de equipes, onde os mais talentosos são imediatamente reconhecidos. Assim, os grupos também avaliam indiretamente seus integrantes. O *feedback*

positivo torna-se uma ferramenta de extrema importância para ressaltar o que está bom e garantir a continuidade da ação, devendo ser dado sempre de uma maneira sincera, espontânea e não-controladora. E a auto-avaliação coordenada continua sendo a maneira mais eficiente de se eliminarem problemas verificados, sem ferir a autonomia das pessoas. Nem sempre elas possuem a mesma percepção de si que os outros possuem. Finalmente, treinamentos devem ser oferecidos e valorizados, pois o aprimoramento e a atualização constantes são essenciais. As pessoas devem aprender a aprender e aprender a mudar.

6. A necessidade de relacionamento interpessoal é satisfeita através da sinceridade no relacionamento humano, da transparência, da empatia e da disponibilização das informações onde quer que elas se encontrem, independentemente de níveis hierárquicos. O achatamento das estruturas contribui fortemente para isso, além de evitar ruídos desnecessários. O compartilhamento das diferentes visões é o que possibilita a visualização do conjunto, essencial para que todos compreendam suas ações individuais, ou seja, para que essas tenham um significado. A eliminação de relações de superioridade e inferioridade no dia-a-dia propicia um relacionamento maduro entre indivíduos. E os relacionamentos mais importantes são justamente aqueles nos quais, com total autonomia, opta-se pela dependência mútua.
7. A remuneração deve ser equitativa, ou seja, deve ser proporcional à contribuição que cada indivíduo traz para a empresa, e equivalente ao que outras pessoas ao redor estejam ganhando. Pesquisas de salário direcionadas não fazem sentido, pois buscam apenas um ótimo local, causando o descontentamento geral e inúmeras mudanças de emprego, pois o mercado está sempre pronto para levar as pessoas mais bem preparadas. Os prêmios, quando oferecidos, devem ser dados de maneira não-controladora, como um reconhecimento por uma atividade bem feita. E devem ser dados a todos que a fizeram, caso contrário será um castigo para aqueles que não os receberem.

8. A vida profissional deve ser muito bem conciliada com a vida pessoal. O sucesso profissional não é o único critério da felicidade humana. A saúde física, o lazer, o turismo, as atividades culturais, os esportes, enfim, a qualidade de vida é essencial para que o indivíduo viva plenamente. E todas essas atividades promovem o relaxamento, auxiliando, certamente, no poder de concentração e no desempenho das atividades profissionais.
9. Finalmente, todo processo de mudança exige a participação ativa das pessoas que serão direta ou indiretamente afetadas por ela. Essas pessoas precisam ser ouvidas para que suas necessidades possam ser diagnosticadas com precisão. Iniciativas isoladas podem levar a tomadas de decisão que não auxiliam em nada na resolução do problema. Além disso, a participação das pessoas faz com que elas se comprometam com a mudança, passando a fazer parte dela, o que certamente evita que essas mesmas pessoas se tornem uma barreira no futuro e criem dificuldades de implementação. Nenhuma das recomendações anteriores deve ser seguida se as pessoas não concordarem com elas. Afinal, ninguém melhor do que elas mesmas pode apontar os fatores de satisfação mais significativos para suas necessidades.

Encontrando uma Forma para o Futuro

Em sua forma tradicional, o empreendimento organizado por funções, no qual o comando e o controle são emanados do topo, está condenado em relação às demandas do *marketplace* moderno. Ele separa a tomada de decisão (feita no topo) da ação (dentro das funções). Ele conecta os tomadores de decisão com os clientes através de um único, estreito e inadequado canal – a função de marketing. Pior ainda, ele fornece poucas oportunidades de mover o conhecimento e o *know-how* entre as funções, o que permitiria a criação do conhecimento organizacional.

Barabba afirma:

Podemos achar o melhor de ambos os mundos se nós redesenharmos o processo de tomada de decisão, a tradição de comando e controle do passado, de forma a ligarmos os silos funcionais e extraírmos deles a informação e o conhecimento que neles residem, enfim. Esse processo vai exigir confiança entre as funções, o compartilhamento de informações e conhecimento, e a criação de novos conhecimentos na esfera de todo o empreendimento.¹⁴¹

A reestruturação organizacional, para ser efetiva e duradoura, envolve uma série de etapas muito bem descritas por Nadler e Tushman¹⁴² em sua obra *Competing by Design*. Porém, muitas empresas, ainda hoje, usam a reestruturação como uma maneira de dar apenas mais um pequeno fôlego para uma empresa em crise. As mudanças são definidas a portas fechadas, por um grupo extremamente restrito de pessoas, sem a participação dos mais envolvidos na mudança. Na verdade, a participação de todos é essencial para que o valor das novas estruturas seja compartilhado e defendido por toda a organização. Além disso, existem momentos adequados para que se faça esse tipo de mudança.

O Modelo de Congruência e a Necessidade de Reestruturação

Nadler e Tushman desenvolveram o chamado Modelo da Congruência¹⁴³, que explica como uma organização inteira trabalha. O entendimento de seus quatro elementos básicos é essencial para o entendimento da organização como um todo. Esses elementos incluem os *inputs* que alimentam o sistema, em termos de ambiente externo e interno. Eles incluem também as estratégias que traduzem a visão

¹⁴¹ BARABBA, Vincent P., *Meeting of the Minds*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995, p.38.

¹⁴² NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., *Competing by Design*, Nova York, Oxford University Press, 1997

¹⁴³ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., *Competing by Design*, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.28.

particular sobre como a organização interage com seu ambiente através de uma série de decisões concretas de negócio. Eles incluem o *output* – basicamente, as ofertas de produtos e serviços que a organização se propõe a produzir para atingir seus objetivos estratégicos. E, de particular importância para o modelo, eles incluem os processos de transformação – o trabalho e os processos de negócio – que convertem os recursos em ofertas.

Esses processos, também conhecidos por cultura da empresa, se subdividem por sua vez em quatro elementos, incluindo: o trabalho propriamente dito, ou seja, a atividade básica e inerente da empresa; as pessoas e suas características principais em função das atividades envolvidas; os arranjos formais da organização, que incluem as estruturas, procedimentos e sistemas; e a organização informal, ou seja, as regras não-escritas tais como os processos, práticas e relacionamentos políticos, envolvendo um conjunto de valores e crenças dos indivíduos. A organização informal exerce grande influência sobre o comportamento tanto de grupos quanto de indivíduos, muitas vezes suplantando processos e estruturas formais que perderam sua relevância com o passar do tempo.

Esse modelo oferece uma visão clara de quando um novo desenho organizacional se faz necessário. “De uma maneira simples, quando a organização avança até o ponto da existência de problemas substanciais entre os arranjos organizacionais formais e os outros componentes, então é hora de se considerar um sério redesenho organizacional.”¹⁴⁴ O ideal, na verdade, é antecipar os problemas que poderão vir a ocorrer no futuro, e promover o redesenho de forma a sempre se manter a congruência entre esses elementos.

¹⁴⁴ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.49.

Mais amplamente, pode-se descrever uma série de situações que justificam um redesenho organizacional:

- Mudanças estratégicas. As mudanças estratégicas podem ser decorrentes de fatores externos, tais como competidores, regulações governamentais e novas tecnologias, ou internos, como mudanças de recursos e problemas de desempenho organizacional. Essas mudanças podem envolver uma redefinição do negócio da empresa, de mercados e de ofertas de produtos e serviços, redirecionando os esforços individuais e aplicando os recursos de uma maneira distinta, justificando uma nova estrutura consistente com a nova estratégia.
- Redefinição de trabalho. Às vezes, essas redefinições são função de uma nova estratégia, mas podem também ser resultantes de novas tecnologias ou mudanças nos custos, na qualidade ou na disponibilidade de recursos.
- Mudanças políticas e culturais. Algumas reestruturações são feitas para dar forma à organização informal. A mudança na organização formal é muitas vezes a maneira mais eficiente de influenciar o ambiente informal de operação.
- Crescimento. Um dos eventos mais comuns que levam à reestruturação é o crescimento em tamanho e em propósito do negócio. Em organizações pequenas, onde todas as pessoas se conhecem, muitos dos mecanismos de articulação podem ser informais. Porém, à medida em que a organização cresce, com novas atividades em novos lugares, esses mecanismos devem ser alterados para que se possa ter sinergia na construção de um conhecimento coletivo.
- Mudanças no *staff*. Uma vez que mudanças organizacionais são feitas com indivíduos em mente, mudanças no *staff*, envolvendo novas necessidades, habilidades, talentos e capacidades pode justificar mudanças estruturais substanciais.
- Estrutura organizacional ineficiente. Os principais sintomas de uma estrutura organizacional ineficiente são falta de coordenação, conflitos excessivos, papéis e funções mal definidos, recursos mal utilizados, baixa fluência de trabalho, baixa velocidade de resposta às mudanças no ambiente e proliferação de

unidades extra-organizacionais, como forças de trabalho, comitês e grupos especiais de trabalho em excesso.

Os Custos da Reestruturação

Como foi dito, muitas vezes, a reestruturação feita pelas empresas é apenas cosmética, alcançando quase nada em termos de valor, ao mesmo tempo em que implicam em custos significativos.

Na verdade, todo processo de redesenho organizacional carrega consigo custos inerentes e significativos.¹⁴⁵ Nas estruturas hierárquicas convencionais e até mesmo nas estruturas matriciais, esses custos incluem:

- **Desestruturação.** Grandes reestruturações rompem o fluxo normal do negócio até que as novas atividades estejam bem definidas. Essa desestruturação pode afetar o relacionamento com fornecedores e clientes, tornando difícil a comunicação e dando chance aos competidores de tirarem proveito do período de instabilidade.
- **Stress.** Quando as mudanças são muito grandes, as pessoas sofrem a ansiedade de perderem seus empregos, seus amigos, suas relações de trabalho, suas aspirações de carreira, suas posições, sua rotina. “À medida em que as mudanças se tornam efetivas, as pessoas tendem a focar em tudo, menos no trabalho.”
- **Desconfiança.** A reestruturação ainda é percebida por muitos como uma incompetência executiva. Poucas pessoas gostam de mudanças. As mudanças cosméticas ocorridas no passado de uma empresa, bem como a falta de participação dos empregados em sua determinação, levam vários grupos de pessoas a desconfiarem e a se oporem a mudanças mais profundas, defendendo seus territórios.

¹⁴⁵ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.218.

- Gerenciamento redirecionado. O tempo que as pessoas se dedicam à reestruturação é o tempo em que as pessoas poderiam estar se dedicando em conduzir a empresa, criar novos produtos e serviços e melhorar a qualidade dos existentes. Assim, um custo de oportunidade deve ser considerado no custo total da reestruturação.

O Gerenciamento da Estrutura com o Tempo

É por causa de todos esses custos inerentes da reestruturação que Porter ¹⁴⁶, em seu artigo *Creating Tomorrow's Advantages*, defende, justamente, a necessidade das organizações aprenderem a mudar. O redesenho das organizações é inevitável para sua longevidade, em função das constantes mudanças ambientais. Não se deve ter a ilusão que qualquer estrutura organizacional é eterna. Nadler e Tushman afirmam que, "...Sem sombra de dúvida, toda arquitetura organizacional irá mudar com o tempo. [...] Conseqüentemente, gerentes efetivos devem estar constantemente pensando a respeito do próximo turno de mudanças. [...] Os gerentes devem constantemente checar seus próprios esforços de reestruturação e aprender com sua experiência...". ¹⁴⁷

Outra importante lição é que as organizações estão desenvolvendo arquiteturas organizacionais que são inerentemente modulares, permitindo grandes mudanças sem alterar seu fundamento. É o caso da estrutura de *network*. A idéia é que os componentes da estrutura possam ser adicionados ou eliminados da organização sem causar distúrbios ao cenário arquitetural básico. "Uma sugestão para se manter essa

¹⁴⁶ PORTER, Michael E., *Creating Tomorrow's Advantages*, em GIBSON, Rowan, *Rethinking the Future*, Londres, Nicholas Brealey Publishing, 1997, p.59.

¹⁴⁷ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., *Competing by Design*, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.220.

flexibilidade arquitetural com sucesso é ter um objetivo estrutural claro. Se o propósito do projeto original [...] for explicitamente articulado, então existirão fronteiras claras para a adição, eliminação ou rearranjo de elementos da estrutura organizacional.”¹⁴⁸. Em um tempo em que a competição, o mercado e a tecnologia podem mudar dramaticamente, quase da noite para o dia, a habilidade de se redobram recursos sem desestruturar o resto da organização se torna uma grande arma competitiva.

Mais uma lição ensinada por Nadler e Tushman é que muitas reestruturações devem ser feitas por etapas, permitindo que novas pessoas, novos processos, diferentes focos em clientes e mercados e diferentes práticas de recursos humanos se acomodem e reforcem os novos comportamentos desejados.

Finalmente, Nadler e Tushman reforçam seu ponto de vista de que o projeto da estrutura organizacional, por ser tão constante e tão crucial, será uma capacidade essencial para as organizações de sucesso. “À medida em que esse projeto se torna cada vez mais importante, as organizações que forem inovadoras irão desfrutar de significativa vantagem competitiva.”¹⁴⁹ As empresas terão que se engajar em experimentos constantes e programas pilotos, além de *benchmarking* contínuo, de forma a ter sucesso no futuro. E a criatividade e a integração são a chave desse sucesso.

¹⁴⁸ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.221.

¹⁴⁹ NADLER, David A. & TUSHMAN, Michael L., Competing by Design, Nova York, Oxford University Press, 1997, p.222.

RESUMO

Muitos historiadores afirmam que estamos iniciando uma nova era, a era do conhecimento, da informação, a era digital. Surgem duas grandes armas estratégicas nesse novo ambiente global, para que as empresas sejam competitivas no século vinte e um: a criatividade e a integração. E muitas empresas estão adotando uma nova estrutura organizacional, a estrutura do tipo *network*, como solução para a gerência da criatividade e da integração. Essa estrutura não se preocupa com novas maneiras de manipular subordinados em vantagem própria. Ao contrário, ela nos desafia a repensar o básico: nossos valores, atitudes e considerações a respeito de liderança, trabalho e tempo.

As estruturas hierárquicas convencionais não proporcionam a agilidade de resposta requerida pelo mercado atualmente, devido à burocracia por trás de todas as atividades. As pessoas especializam-se em pequenas atividades, perdendo o sentido do trabalho e a motivação intrínseca. E uma vez que as pessoas são crescentemente reconhecidas como o capital mais importante de qualquer empreendimento, a desmotivação se torna desastrosa para o futuro de qualquer negócio. A reciprocidade empresa-indivíduo é essencial.

Esta dissertação pretende analisar o fator humano nos trabalhos realizados dentro da estrutura de *network*, traçando-se um paralelo entre as propostas dessa estrutura e as necessidades humanas, demonstrando a relação existente entre a estrutura organizacional da criatividade e da integração e a satisfação no trabalho.

Iniciamente, apresenta-se uma revisão bibliográfica, sob três diferentes enfoques. Primeiro, explica-se como as transformações mundiais estão afetando a estratégia das empresas. Depois, mostra-se o impacto da estratégia do século vinte e um dentro da organização. Por fim, focaliza-se o lado psicológico do ser humano, suas necessidades, tais quais a autonomia, a competência e o relacionamento interpessoal, os fatores de satisfação intrínsecos e extrínsecos. Assim, pode-se avaliar o impacto de uma nova estrutura organizacional na motivação dos funcionários.

A seguir, apresenta-se o projeto de uma pesquisa-piloto dos fatores de satisfação mais relevantes para as pessoas, confirmando-se a importância dos fatores de satisfação intrínsecos. Mostra-se também que os índices de satisfação são diretamente afetados pelo ambiente empresarial onde atuam, de acordo com seu grau de autonomia. Então, são mostradas as conclusões do trabalho e recomendações práticas para mudanças na estrutura organizacional dentro de uma empresa, seus custos e como elas devem ser administradas no longo prazo.

ABSTRACT

As per many historians, we are now moving into a new era, that of knowledge and information, the digital era. In our new global environment, we witness the advent of two strategic weapons with which organizations will be competing in the forthcoming twenty-first century: creativity and integration. Along with these newfound resources, companies are also tapping into a network-type organizational structure that should, in turn, enable them to manage creativity and integration. Such kind of structure is not concerned with new ways of manipulating subordinates to one's advantage. Instead, it challenges us to rethink the basics: our values, attitudes and assumptions about leadership, work and time.

Conventional steep hierarchies, with their all-pervading bureaucracy, are simply not endowed with the agility required to respond to shifting market needs, as observed today. People specialize in narrow activities, missing the full significance of their work, deprived of genuine intrinsic motivation. With the growing awareness that people constitute a company's most valuable asset, demotivation may very well spell disaster for the future of those businesses that refuse to take heed. As such, it is now essential that management acknowledge the reciprocity upon which company-individual relationships are based.

The purpose of this dissertation is to analyze how the human factor impinges upon the work performed within a network structure, by relating the underpinnings of the network organizational model to human needs, and demonstrating the correlation that exists between job satisfaction and organizational structures grounded on creativity and integration.

We begin with a review of existing literature, as perceived from three distinct angles. First, we explain how changes in the world today are affecting company strategies. Second, we describe the impact of the twenty-first century strategy inside organizations. And finally, we focus on the psychological facet of people, their needs, such as autonomy, competence and interpersonal relationships, as well as the intrinsic and extrinsic factors that contribute to their satisfaction. This review thus enabled us to assess the impact of the network organizational structure on employee motivation.

We then present the project for a pilot study on those factors that most contribute to people's satisfaction, confirming the important role played by intrinsic factors. We also demonstrate that satisfaction rates are directly affected by the work environment, varying in accordance with the degree of autonomy that employees enjoy. Finally, we put forth our conclusions and some practical recommendations for internal organizational changes, along with the costs that they will entail, and how they should be managed over the long term.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ARAÚJO, A. P. (1985). Motivação e Satisfação no Trabalho – Uma Pesquisa junto a Empregados de uma Instituição Bancária. Dissertação de Mestrado, FEA/USP, São Paulo.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. Biblioteca Karl A. Boedecker. Normas para Apresentação de Monografias. São Paulo, 1997.

LEGGE, K. (1995). Human Resource Management: Rhetorics and Realities. 1st ed. London: MacMillan Press LTD.

REJMAN, A. (1997). O Efeito do Humano no Comportamento Motivacional e na Satisfação no Trabalho. Dissertação apresentada ao Curso MBA, Master in Business Administration, FGV/EAESP, São Paulo.

TAPSCOTT, D., LOWY, A. & TICOLL, D. (1998). Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business. 1st ed. New York: McGraw-Hill.