



O GRANDE PORTE ATRAPALHA A PRODUTIVIDADE

O gigantismo de certas organizações torna-se por vezes, improdutivo face à agilidade da concorrência que se ajusta às mudanças do mercado consumidor.

Os mastodontes

O elefantismo das instituições inviabiliza a sobrevivência, tal quais os paquidermes pré-históricos que não conseguiram adaptar-se durante a evolução das espécies na era glacial, que se abateu sobre a terra.

Os sistemas

Tanto nos pseudo-sistemas liberais de planeamento económico do Terceiro Mundo, quanto os sistemas centralizados adotados pelos países comunistas, favorecem o crescimento desmesurado das organizações produtivas, levando-as a uma rigidez que leva ao congelamento das estruturas.

A circulação

A circulação de informações, tal qual a irrigação sanguínea, não chegam aos sistemas periféricos, tornando-os “frios”, bem como não conseguem alcançar os terminais da organização que não reagem, pois estão gelados e insensíveis. O estabelecimento de normas e procedimentos em todos os níveis gera a burocracia, onde a informação perde a sua força e energia. Esses “monstros” também resistem às novas idéias, e o organismo, sem a devida oxigenação de novas técnicas, isto é, sem “sangue novo”, não subsistirá às alterações da sociedade moderna.

A inflexibilidade

A inflexibilidade da estrutura nas grandes organizações poderão parecer necessárias e eficientes, mas, ao mesmo tempo impedem a adequada modernização de seus instrumentos de controle. A lentidão nas decisões, faz com que se perca o momento ideal em que há oportunidade de mercado; pois até chegarem ao seu destino terão que percorrer os caminhos da burocracia estagnante, gerando um atraso que poderá, por vezes, lhe custar a vida.

A reação

Para se atingir a eficácia do negócio, é necessário que existam condições de flexibilidade estrutural para permitir uma rápida reação às alterações do meio ambiente. As grandes empresas ainda tentam resistir ou sobreviver, provocando reações espasmódicas localizadas e setoriais, que prenunciam a esclerose total do organismo.

Os limites

Da mesma forma que a engenharia de processo tem os seus limites de garantia de “out-put” de máquinas e equipamentos, todos os outros setores da empresa também têm os seus limites de exaustão. Para tanto, todo o crescimento é orientado de forma a permitir a construção de módulos autónomos para a expansão da capacidade de produção. As estruturas organizacionais devem acompanhar o mesmo conceito, sob pena e risco de levarem o caos à administração. A competência do ser humano, também tem os seus limites

regulados igualmente pelo famoso “Peter Principle” de nível de competência, e uma vez alterado esse equilíbrio, toda a organização corre o risco de tornar-se doente.

A desarmonia

O empresário que não tiver a visão de conjunto do crescimento modular, geográfico, autônomo, localizado, tenderá crescer demais tal como as células que se reproduzem exageradamente, asfixiando o seu corpo principal.

O crescimento desordenado gera o desequilíbrio do conjunto, tal qual o esportista desenvolve seus músculos mais utilizados em desarmonia aos outros, levando a uma deformação física permanente.

As leis da natureza

A bioengenharia, como ciência moderna, tem tentado estabelecer uma correlação entre o homem e a máquina, construindo-a a sua semelhança. Portanto, tentar alterar essas leis naturais é o grande risco dos empresários atuais, e o desafio a estes princípios, poderá causar a morte prematura da organização.

O poder

Hoje em dia, o conceito de que ser grande significa poder e liderança, já saiu de moda desde que o “Kung Fu” e as armas de fogo provaram que é melhor ser rápido do que ser grande.

A agilidade

Esse mesmo conceito, se adaptado à realidade empresarial, demonstra que mais vale a agilidade de uma empresa média do que o poder de fogo de uma grande organização.

As estruturas

Nos países desenvolvidos esse raciocínio já está em prática há muitos anos. No Brasil em compensação o conceito de holding e/ou organização matricial ainda é pouco utilizado.

Os conceitos

A dedução lógica nos leva a crer que as estruturas organizacionais que sobreviverão ao surto de agilização, modernização e miniaturização modular do sistema produtivo mundial são aquelas que utilizarão como base os conceitos de:

- Flexibilidade estrutural da organização
- Informatização dos sistemas de controle
- Administração estratégica dos recursos
- Competitividade no mercado internacional
- Sistemas modernos de comunicações
- Recursos humanos de alta capacidade de resolução
- Tecnologia avançada
- Pesquisa de novos materiais
- Recursos financeiros para investimento

As recomendações

As recomendações que fazemos aos empresários que desejam enfrentar os desafios do futuro, buscando não somente as sobrevivências imediatista típicas e tão comuns aos brasileiros, levam em conta o seguinte decálogo:

1. Montar estruturas organizacionais enxutas, para preservar a participação de todos os níveis,
2. Instalar a informatização dos sistemas de controle operacional para agilizar respostas.

3. Implantar sistemas de produção com base na automação e/ou robotização industrial, para garantir a qualidade uniforme e controlada, bem como a produtividade e “output” dos equipamentos.
4. Planejar a longo prazo (de 3 a 5 anos), para poder administrar estrategicamente, integrando os recursos disponíveis operacionais ao plano estratégico global.
5. Preparar a empresa para a concorrência internacional, visando atender aos futuros mercados sem fronteiras ou proteção.
6. Utilizar modernos sistemas de comunicação para informar os seus vários públicos.
7. Adequar os recursos humanos aos mais atualizados sistemas de treinamento e reciclagem continuada, para preservar a oxigenação permanente aos quadros da empresa.
8. Absorver e/ou desenvolver pesquisas tecnológicas de ponta, para adaptar o produto às necessidades do consumidor e modernizar a engenharia do processo de produção.
9. Garantir o fluxo de fornecimento continua de matérias primas básicas para as operações atuais e desenvolver novos materiais estratégicos para o futuro.
10. Fortalecer financeiramente o empreendimento para manter a capacidade de investimento permanente nas áreas acima.

Conclusão

O tamanho econômico ideal das organizações será aquele que permitir a consecução adequada das atividades recomendadas no decálogo acima citado.

Empresários!! A tendência é miniaturizar-se modularmente porque já somos muitos neste planeta. Ou nos adaptamos as modernidades ou pereceremos todos.

Roberto Cintra Leite é sócio-diretor da Cintra Leite Consultores de Gestão Empresarial, empresa especializada em Formatação e Implantação de Sistemas de Governança Familiar, Corporativa e Fundacional. É associado da ABVCAP / SP e do IBGC / SP e, membro do subcomitê de Gestão de Riscos. É Conselheiro da UCBEU e membro do Conselho Fiscal do CIEE / SP.

Site: www.cintraleite.com.br

E-mail: rcl@cintraleite.com.br

Tel.: (11) 3816-7555 **Obs: 6911 caracteres**