

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MOLECULAR PARA UM MUNDO PLANO

Leonidas Lopes de Camargo

Professor - Unioeste

Endereço: Rua Paris, 586, Jardim Alice, CEP 85858-100-Foz do Iguaçu-Paraná- Brasil

E- mail: leonidas@compubras.com.br

Telefone: 45-3573 5137

Elaisa Ana Stocco

Mestranda- UFSC/EGC

Endereço: Rua Major Costa, 118, EDF: Jose Augusto / Apto 304 - Centro Floripa-Santa
Catarina-Brasil

E- mail: elaisastocco@gmail.com

Telefone: (48) 8413 6300

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MOLECULAR PARA UM MUNDO PLANO

RESUMO

Nesta era do conhecimento, a convergência possibilitada pelo desenvolvimento tecnológico principalmente em comunicação, que deixou o mundo plano, abre inúmeras oportunidades, mas também, provoca grandes desafios a serem enfrentados pelas empresas, com uma enorme velocidade e acontecendo no mundo todo, onde para sobreviver e agregar valor, as empresas precisam estar estruturadas de uma forma mais horizontalizada, para serem suficientemente flexíveis para tirar proveito dessa convergência, transformando as dificuldades em oportunidades. O objetivo deste painel é mostrar uma estrutura organizacional do tipo molecular como uma proposta de organização que possibilita às empresas a flexibilidade necessária para acompanhar as mudanças que ocorrem atualmente no mercado e favorece a prática de iniciativas criativas e de uma liderança meritocrática, que consegue obter maior engajamento de seus liderados, os quais participam e são valorizados pelos seus resultados.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional Molecular, Organização Moderna, Liderança em Organização Molecular.

Estructura Organizacional Molecular para uno Mundo Plano

RESUMEN

En esta era del conocimiento, la convergencia posibilitada por el desenvolvimiento tecnológico principalmente en comunicación, que dejó el mundo plano, abre inúmeras oportunidades, pero también, provoca grandes desafíos a ser enfrentados por las empresas, con una enorme velocidad y ocurriendo en el mundo todo, donde para sobrevivir y agregar valor, las empresas necesitan estar estructuradas de una forma más horizontal, para ser suficientemente flexibles para sacar provecho de esa convergencia, transformando las dificultades en oportunidades. El objetivo de este panel es mostrar una estructura organizacional del tipo molecular como una propuesta de organización que posibilita a las empresas la flexibilidad necesaria para acompañar las mudanzas que ocurren actualmente en el mercado y favorece la práctica de iniciativas creativas y de un liderazgo meritório, que consigue obtener mayor empeño de sus liderados, los cuales participan y son valorizados por sus resultados.

Palabras-clave: Estructura Organizacional Molecular, Organización Moderna, Liderazgo en Organización Molecular.

Molecular Organizational Structure to a plain world

ABSTRACT

In this knowledge era, the convergence made possible by technological development especially in communication, that has left the plain world, opens many opportunities, but also causes major challenges to be faced by companies, with enormous speed and happening all around the world, where to survive and to add value, companies need to restructure in a more horizontalized way, to be sufficiently flexible to take advantage of that convergence, transforming the difficulties into opportunities. The objective of this panel is to show an organizational structure of the molecular type with a proposal that allows the companies the flexibility to monitor the changes taking place currently on the market and encourages the practice of creative initiatives and a meritocratic leadership, which can get more of their engagement led, who participate and are valued for their results.

Keywords: Molecular Organizational Structure, Modern Organization, Leadership in Molecular Organization.

1. INTRODUÇÃO

Pretende-se apresentar na forma de painel, para empresários e empreendedores, conceitos para uma nova estruturação organizacional e postura de gestão, como forma imprescindível para as empresas enfrentarem o grande desafio dos tempos modernos que estão vivendo, nesta era da informação, da comunicação, do conhecimento, que transformou o mundo em minúsculo e plano, para melhorar as competências empresariais e empreendedoras.

A convergência de tecnologias em comunicação está forçando mudanças significativas nas posturas empresarias, empurrando as empresas para um olhar mais atento ao mercado e para a busca de soluções mais rápidas e mais eficientes para redução de custos, buscando um modelo de criação de valores em uma estrutura horizontalizada de conectividade e colaboração, mudando a forma de se fazer negócios, mas também, o modo como indivíduos, comunidades e empresas se organizam, equilibrando suas diferentes identidades como consumidores, empregados, acionistas, cidadãos e governo.

Adaptar-se a esse novo paradigma, exige flexibilidade, criatividade e participação de todos da organização, mudando a visão da estrutura piramidal hierárquica tão conhecida nos dias de hoje, invertendo os papéis e o nível de importância das instâncias hierárquicas, apresentadas na forma de uma pirâmide invertida, com ênfase no desenvolvimento humano, com valores similares entre o capital humano e o capital financeiro na contribuição aos resultados da empresa.

Essa nova postura de gestão e organização que se pretende apresentar neste painel vem resolver também um dos grandes dilemas das empresas de estrutura tradicional, no que diz respeito à centralização ou descentralização.

Inicialmente apresenta-se, um histórico de liderança no item 2. No item 3, fizemos um levantamento bibliográfico conceitual sobre liderança, para apresentar os diversos olhares e conceitos de liderança para uma organização moderna e no item 4, Apresentamos a estrutura molecular que entendemos ser a mais adequada para trazer maiores resultados para todos, neste mundo plano.

2. HISTÓRICO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta era do conhecimento, as organizações devem adaptar-se a esse novo paradigma, conforme citado por Ross (2000) “transferindo a lógica da personalização em massa para o gerenciamento flexível, saindo de um conceito mecanicista para um conceito molecular”, onde o enfoque passa do processo produtivo para o atendimento de necessidades dos mais diversos *Stakeholders*.

Na concepção de Drucker (2002), o impacto realmente revolucionário da Revolução da Informação, que na verdade é uma Revolução do Conhecimento, se dará principalmente pelo comércio eletrônico, com o mesmo poder que teve as ferrovias para a Revolução Industrial, mas que a chave para manter a liderança dos países e por conseqüência, das pessoas, não está na eletrônica, na tecnologia, mas sim na ciência cognitiva, onde os trabalhadores do conhecimento não ficarão mais sujeitos aos subornos das empresas tradicionais e passarão a exigir participação financeira pelo fruto do seu trabalho.

Já em 1951, a revista "Fortune" (pouco suspeita de simpatias esquerdistas) propõe o título "EUA - A Revolução Permanente" alertando para a necessidade de enterrar o taylorismo, pois conformidade e hierarquia na gestão são os novos perigos do liberalismo.

Como muito bem apresentado por Perassi (2003) em seu artigo “A Estética na Gestão Organizacional: Conhecimento e Comunicação”, é chegada a hora de se fazer valer a frase que muito se ouve, de que administrar é uma arte. As organizações que buscam tirar proveito da horizontalização do mundo necessitam valorizar em seus colaboradores da era do conhecimento o que eles têm de melhor a oferecer, que é a sua criatividade, que é a sua denotação artística a ser somada às práticas científicas de administração, possibilitando a incrementação da motivação, da sensibilidade e da criatividade na gestão de organizações com estrutura moderna.

No livro “O mundo é Plano” de Friedman (2007), aponta-se também o alerta para a necessidade de horizontalização das hierarquias (*Downsizing*), da terceirização (*Outsourcing*, *Insourcing*) dos serviços operacionais da empresa que agregam o menor componente de inteligência e criatividade, da busca por melhores oportunidades em outros países (*offshoring*),

aproveitando o advento de que a terra hoje já não é mais redonda, que sob esse ponto de vista tornou-se plana e, portanto, as empresas precisam estruturar-se de forma diferente.

Para contextualizar sobre uma empresa moderna para esse novo mundo plano, que valoriza a cognição humana nas decisões volitivas e estratégicas, assim como novas abordagens para as decisões operacionais, como forma de encontrar soluções mais baratas na composição de sua cadeia de valor, considera-se de fundamental importância se falar em desenvolvimento de pessoas, valorizando também o capital humano nas organizações. Destaca-se neste contexto, o papel do líder nas suas diversas facetas apresentadas em diversos tipos de organizações, nas diversas épocas e períodos da história, períodos esses que tiveram grande influência nos vários tipos de estruturação organizacional, nos diversos modelos de gestão, e essa evolução continua em uma dinâmica cada vez mais acelerada.

Essa mudança, que pode ser chamada de evolução nos estilos de liderança, é um assunto que tem despertado a atenção de diversos pesquisadores e destaca-se aqui, o artigo de Silverthorne (2007), publicado pela *Harvard Business School*, *Who Rises to Power in American Business*, “Quem Assume o Poder nas Empresas Americanas”, quando comenta sobre o livro de *Antony J. Mayo* intitulado *Paths to Power*, que traduzimos por “Caminhos para o Poder”.

No artigo, o autor destaca que a liderança frente às empresas nos Estados Unidos tem sido assumida geralmente por homens, brancos, que foram abençoados com a verdadeira religião, família ou educação, o que tem dificultado de todas as formas o acesso de pessoas sem esses predicados para ocuparem cargos de liderança, mas que a exemplo de *Elizabeth Arden*, que criou seu próprio caminho para o sucesso, obtendo inclusive importantes prêmios, mesmo assim é possível de certa forma quebrar essas barreiras.

Nos últimos 75 anos, a educação tem sido a chave na criação de um caminho para o poder, que até então era apenas mais um fator ornamental de status social. A educação, que de uma forma mais abrangente engloba o conceito de conhecimento, levou a uma diminuição da força das outras variáveis sociais para levar à direção das organizações como religião e laços familiares, abrindo oportunidades para que a liderança possa ser assumida por mérito.

O conhecimento difundido pelo avanço de tecnologias em comunicação, passa a ser fator decisivo na mudança comportamental das empresas que passam a ser mais visualizadas pelos consumidores e clientes e precisam levar em consideração os princípios éticos com maior transparência e preocupação sócio-ambiental, e isso está mudando significativamente as posturas

empresarias, absorvendo conceitos como o de Governança Corporativa, de Responsabilidade Sócio-Ambiental, de *Endomarketing*, de *Customização*, de Comunicação das Marcas, de *Outsourcing*, *Inourcing*, *Downsizing*, *Offshoring* etc, que provoca necessidade de mudanças empresariais com respeito a sua estrutura e a sua forma de gestão, possibilitando o desenvolvimento de uma gestão com mais arte em todos os seus aspectos.

Essa preocupação é também reforçada por Friedman (2007) em seu livro “O Mundo é Plano”, apresentando uma terceira era para a globalização acontecida por volta do ano 2000, com as quebras de barreiras propiciadas pela convergência tecnológica principalmente nas comunicações, assim como a entrada na cadeia global de fornecedores de grandes países como a China, a Índia e tantos outros, deflagrando uma explosão de riqueza no mundo, destacando a necessidade das organizações valorizarem o conhecimento, a criatividade, a cognição humana, a colaboração, a conectividade, como forma de poderem sobreviver neste novo mundo e obterem maior desempenho.

Nesse novo mundo plano e muito mais veloz, do ponto de vista de gestão, torna-se necessário desenvolver e valorizar o capital humano, seu potencial criativo e artístico, responsável pelo diferencial competitivo e estratégico. E, do ponto de vista de organização, as empresas precisarão ser mais flexíveis para atender novas demandas e novas formas de redução de custos, podendo inclusive aproveitar-se desses novos paradigmas para transpor fronteiras na busca de custos menores (*Offshoring*).

Na era do Conhecimento, a terceira onda defendida por *Toffler*, conforme apresentado por Robbins (2000), destaca-se um novo paradigma, a existência de uma outra lógica que passará a influenciar as organizações e as novas lideranças, que deixa para o passado a lógica da produção em massa e entrando para a lógica da personalização em massa, com uma organização mais flexível, que sai de um conceito mecanicista para entrar em um conceito molecular, conforme apresentado por Ross (2000), atendendo aos novos conceitos como o de *Customização*, como o *Downsizing*, como *Outsourcing*, como *Inourcing* etc.

Este novo paradigma, busca uma melhor configuração de estruturação organizacional, uma nova maneira de administrar, que soma-se às necessidades que se apresentam às novas organizações defendidas por também por Friedman (2007), quando trata o mundo em um novo contexto, menor e plano, onde as pessoas e seus líderes precisam também de desenvolvimento e valorização.

É nesse contexto da era do conhecimento que emerge uma classe criativa, formada por cientistas, engenheiros, educadores, escritores, administradores e muitos outros profissionais, apresentados por Paschoal (2004), quando comenta sobre o livro *The Rise of the Creative Class* (o nascimento da classe criativa) de *Richard Florida*, o fenômeno denominado de Iluminismo Corporativo. Um novo jeito da empresa olhar para si mesma e para a comunidade criada em torno de si, buscando fazer bom uso de características marcantes desse novo perfil de colaboradores, que são a arte, a criatividade, a individualidade, a diversidade e a meritocracia. Mas o principal destaque, feito por *Richard Florida* é que esse ambiente propicia o surgimento de uma cultura criativa, que não é privilégio apenas dessas classes de profissionais, mas inerente a todo o ser humano em maior ou menor grau, em oposição à cultura empresarial clássica.

Cabe às políticas modernas de gestão de pessoas e, portanto, cabe à liderança, o papel de navegador, catalisando a criatividade das pessoas em benefício delas mesmas e dos resultados, em uma empresa que esteja estruturada de forma molecular, para possibilitar um maior aproveitamento do conhecimento disponível nas suas mais diversas formas, fazendo-os convergirem para um maior agregamento de valor, trazendo benefícios para todos os *Stakeholders*.

3. DIVERSOS OLHARES E CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA.

É possível encontrar diversas definições de diversos autores sobre liderança, dos quais selecionaram-se apenas algumas para fundamentar este trabalho, na certeza de que não de que não são as únicas.

O grande “guro” da administração, Drucker (1992) diz: “A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadores. Outras são profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes”.

Druker (2002) afirma que nas organizações baseadas em conhecimento, e a cada dia um maior número de organizações se enquadram nesse quesito, principalmente as de serviços e comércio, o desempenho dessas organizações, dependerá de uma gestão voltada a atrair, reter e motivar seus trabalhadores de conhecimento, satisfazendo as suas ambições, mas de forma diferente, feito através da satisfação de seus valores e dando-lhes reconhecimento e poder social, passando-os de subordinados para colegas executivos, e de funcionários a parceiros. Mais uma

vez é possível destacar-se, que o papel do líder precisa ser renovado, deixando de exercer o poder para através do conhecimento, exercer autoridade.

Nesse ambiente, destaca-se a necessidade de uma política de remuneração por desempenho e não pelo cargo como salienta Druker (1992), até o ponto em que é possível chegar-se ao exemplo do esporte, onde o jogador de futebol pode receber mais que o técnico da mesma forma que o profissional de alto desempenho poderá estar recebendo mais que o seu gerente, que na nova estrutura organizacional, deverá ser substituído para o termo líder de uma unidade de produção.

Conforme enfatiza Ribeiro (1997), a participação dos colaboradores não deve ser uma mera distribuição de parcela dos lucros, muito menos, que essa distribuição seja proporcional ao salário. A participação deve ser nos resultados da empresa, desde a construção desses resultados e não apenas na distribuição de uma parcela do mesmo.

Reforça o autor, que toda essa revolução da informação do ponto de vista tecnológico tem influenciado sobre maneira apenas as rotinas nas organizações nos componentes que podem ser automatizados, nas atividades que em geral, agregam o menor componente de inteligência e criatividade, que se aproximam das soluções “comoditizadas” conforme também afirma Friedman (2007), não conseguindo substituir o conhecimento, porque não tem o poder de substituir a cognição humana nos processos decisoriais, que dependerão cada vez mais de líderes conectados, ainda mais competentes, criativos e flexíveis.

Acompanhando-se os autores nesse aspecto, mais uma vez fica claro que a liderança na configuração atual das organizações não moleculares está formalmente ligada aos cargos, ocupados não necessariamente por princípios meritocráticos de conhecimento e competência, o que não possibilita uma liderança efetiva e sim fictícia, pois liderança na forma que a maioria dos conceitos apresentam, deve ser exercida de forma espontânea sobre os seus liderados, visão que se adapta aos conceitos modernos de organizações moleculares.

Cristo é visto ainda nos dias de hoje, como um melhor exemplo de liderança, que após mais de 2000 anos de sua passagem pela terra, ainda consegue influenciar e ser seguido por muitos, carregando uma multidão de seguidores sem precisar poder, tendo apenas o reconhecimento de sua autoridade através da influência tida e mantida sobre as pessoas pregando o amor. Já naquela época, ele utilizou-se de conceitos atuais como descentralização, buscando o auxílio dos seus 12 apóstolos, discípulos que o ajudaram a disseminar sua missão, que julgou-se

necessário fazer uma reflexão sobre uma liderança para os tempos atuais, com um olhar que leve em consideração o amor pregado por *Cristo* nas relações empresariais.

Nessa era do conhecimento, da necessidade de se adotar uma postura menos racional e sim mais emocional, menos mecanicista e sim mais humana, menos concorrida e disputada e sim mais compartilhada, acredita-se que a relação entre liderança e amor apresentada por Hunter (1998) no quadro 1, vem bem ao encontro do comportamento que o novo líder deve demonstrar nas empresas modernas, criando um ambiente altamente cooperativo, flexível, conectado, tendo nas lideranças uma maior responsabilidade por servir seus seguidores para a melhor realização de suas tarefas.

Quadro 1 – Amor e Liderança

Amor (<i>Agapé</i>)Cristo	Liderança
Paciência	Mostrar auto-controle
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir de ressentimentos quando prejudicado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados: Serviço e sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros.

Fonte: Hunter (1998)

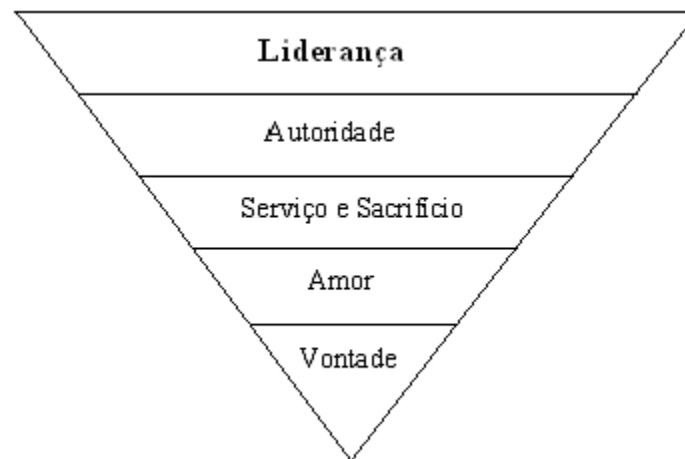
Dentro deste mesmo conceito de inverter a pirâmide, tem-se Hunter (1998) que mostra conforme figura 1, colocando na sua base o líder para servir os demais componentes da equipe na busca de resultados, destacando o papel do líder como sendo um líder servidor, que ajuda seus liderados atingirem seus resultados.

Nessa postura do novo líder, não se quer dizer que o líder deva ser um escravo de seus liderados fazendo todas as suas vontades. É fazer o que as pessoas precisam. É a grande diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades. O grande papel do líder é identificar a necessidade de seus liderados, que são individuais e diferentes, apresentado por Chopra (2002),

procurando com muita flexibilidade e competência, atende-los. É importante se fazer uma ligação desses conceitos com o grande dilema das empresas tradicionais com respeito a centralizar ou descentralizar.

Com a empresa estruturada organicamente através de células, com uma estrutura molecular, centralizam-se as decisões volitivas, o conceito, a imagem da empresa, representada pela sua missão, seus valores e suas políticas, descentralizando-se todas as ações vegetativas ou operacionais para as células, que podem ser na própria empresa ou estarem fora dela, como é o caso das terceirizações (*Outsourcing, Insourcing*) ou franquias (*franchising*), transformando os cargos da estrutura hierárquica em células funcionais autônomas munidas da identidade da empresa, tornando-se uma empresa dentro da empresa, contribuindo para o agregamento de valor de forma interconectada com as demais células que compõe a empresa.

Figura 1 – Modelo de Liderança



Fonte: Hunter (1998)

Para Senge (1999), líderes são aquelas pessoas que se destacam em uma organização, apresentando características especiais com capacidade de comandar e de influenciar seus liderados, “por uma combinação singular de habilidade, ambição, visão, e carisma”, substituindo a lealdade por comprometimento, viabilizando uma sinergia motivacional de seus liderados, enfatizando que a mudança de líder autocrático para líder servidor, que é responsável pelas conseqüências sem impor sua vontade de maneira egoísta e absolutista, traz vantagens individuais e contribui para a eficácia organizacional.

Levando-se essa abordagem de liderança ideal para os tempos atuais, fundamentado no conhecimento e flexibilidade, ancora-se em *S.R.Covey*, apud Chiavenato (1999), que diz: “Os

líderes eficazes são aqueles que ‘transformam’ pessoas e organizações, promovem mudanças em suas mentes e em seus corações, ampliam a sua visão e sua compreensão, esclarecem as metas, tornam os comportamentos congruentes e consonantes com as crenças, os princípios e os valores, e implementam transformações permanentes, que se auto-perpetuam e cujo ímpeto e intensidade é cada vez maior”.

4. A ESTRUTURA DE ORGANIZACIONAL MOLECULAR PARA UM MUNDO PLANO

Verificou-se após as considerações feitas até o momento, que as empresas estruturadas de forma vertical, hierárquica e mecanicista de subordinação e ordem, não propiciam a seus líderes atingir o maior desempenho, pela sua rigidez e lentidão nos processos decisórios. Acredita-se ser possível, as empresas atingirem seu maior desempenho, quando possibilita aos seus líderes e liderados assumirem responsabilidades com maior autonomia, tendo seu esforço reconhecido para que possam sentir-se úteis e participantes dos resultados, “vestindo a camisa da empresa” de forma espontânea e prazerosa. Para que essa relação de parceria possa levar a empresa a um melhor desempenho de todos na organização, vê-se a estrutura molecular como sendo a que propicia uma horizontalização das relações internas e externas, sem obediência às hierarquias e ordens, participando do processo decisório de uma forma colaborativa e interconectada.

Já em 1951, a revista "Fortune" (pouco suspeita de simpatias esquerdistas) propõe o título "EUA - A Revolução Permanente" e começa assim a celebrar o enterro do taylorismo, onde conformidade e hierarquia na gestão são os novos perigos do liberalismo. A obra famosa que forneceu a metáfora para o triste homem de terno cinza, inimigo da contracultura - "Organization Man", de W. Whyte, que é de 1950, é uma crítica violenta da sociedade de massa, que precisa ser substituída por uma sociedade mais personalizada, que são os novos consumidores que exigem da empresa produtos mais *customizados* nesse mundo plano com muito mais opções de demanda.

Para enfrentar esse novo paradigma de gestão, que sai do foco da produção e insere-se em um olhar para o mercado, de uma forma mais ampla, para o ambiente em todos os seus contextos, com seus diversos *Stakeholders*, as organizações precisam entrar numa nova era, quebrando definitivamente com os seus laços mecanicistas, partindo para um contexto mais dinâmico, mais orgânico de administração, na forma em que se apresentam os organismos vivos na natureza. Para que a convivência e sobrevivência das organizações sejam mais harmoniosas, será

necessário à adoção de novos conceitos também para os novos líderes dessas organizações, responsáveis por esse novo desafio, que precisarão demonstrar suas competências para fazer uma nova história de desenvolvimento.

Esta fase de desenvolvimento em que se encontra hoje, é fruto de constantes transformações ocorridas no ambiente, provocadas pela própria evolução natural dos seres vivos que compõe este ambiente, mas também, provocado pelas ações artificiais produzidas pelo homem com seus sentimentos e racionalidades, que de certa forma, quebram o sentido natural da evolução, criando algumas conseqüências danosas ao próprio ambiente e por conseqüência ao próprio homem. Olhando isoladamente para um ponto apenas deste grande universo de interações e convivência, verifica-se que as organizações artificiais, mais especificamente as empresas, que esses organismos artificiais também já não conseguem mais sobreviver neste ambiente na forma em que estão atualmente estruturados.

As organizações tradicionais usaram a transferência da lógica da produção em massa para o gerenciamento padronizado, sem qualquer variedade de produtos, sem criatividade, sem valores cognitivos, caracterizado por uma frase emblemática de *Henry Ford* dizendo que se podia ter um modelo “T” na cor que desejasse, contanto que fosse preto, sempre buscando um melhor desempenho econômico satisfatório para o capital, via de regra, em detrimento aos desejos e vontades do trabalhador, considerado apenas como uma mão-de-obra, dentro de uma estrutura hierárquica de poder, onde ‘manda quem pode e obedece quem tem juízo’, com total desrespeito ao indivíduo, dificultando a utilização de modelos mais próximos das relações naturais com o ambiente, que é o modelo de organização molecular, baseado no conceito biológico das células vivas, portanto orgânico, que preserva a individualidade e criatividade de cada um na busca de objetivos comuns.

Na medida em que as pessoas se tornam mais conhecedoras de suas possibilidades pela disponibilidade de informação advinda desse período chamado por *Toffler* como terceira onda, a onda do conhecimento, da conectividade e de um mundo mais plano como defende *Friedman* (2007), torna-se mais difícil aos indivíduos sujeitarem-se a uma convivência que não seja mais prazerosa. Esses indivíduos buscam um lugar onde possam expressar e satisfazer todos os seus desejos e criatividade, onde possam ser exercitadas as relações de amor, de colaboração e de arte.

Nesta era do conhecimento, com o avanço tecnológico nas áreas da comunicação, a convergência tecnológica, leva as empresas a uma necessária adaptação a esse novo paradigma,

conforme colocado por Ross (2000) “transferindo a lógica da personalização em massa para o gerenciamento flexível, saindo de um conceito mecanicista para um conceito molecular”. O ambiente do conhecimento é um ambiente propício para congregar pessoas criativas e mais do que nunca, administrar continua sendo a capacidade de gerir pessoas para atingir os resultados esperados pelas organizações, só que muito mais árdua esta tarefa nesse ambiente, onde o enfoque passa do processo produtivo para o atendimento de necessidades dos mais diversos *Stakeholders* e ainda com responsabilidade sócio-ambiental.

É nesse novo ambiente que estão inseridas as organizações do século XXI, convivendo no âmbito externo com clientes mais exigentes para a realização de suas satisfações, dado o nível de conhecimento que possuem a sua disposição e, internamente, com pessoas criativas, ávidas pelo reconhecimento de sua importância enquanto indivíduo, contribuindo com sua iniciativa e criatividade para a realização dos objetivos da organização, mas também com os seus próprios objetivos e prazeres e é desse ambiente que se vêem inseridos os novos líderes que essas organizações precisam.

O foco principal dessa mudança comportamental dos indivíduos criativos, que são imprescindíveis nas organizações modernas, está no fato de dotar a organização de capacidade para oferecer a esses indivíduos criativos, perspectivas de crescimento e satisfação pessoal na própria carreira sem a necessidade de buscar satisfação pessoal, normalmente pecuniária, galgando os degraus de uma estrutura mecanicista, que normalmente levam ao encaixotamento nos cargos gerenciais. A organização perde de duas maneiras: deixa de ter um excelente técnico e poderá ter um gerente medíocre.

A estrutura organizacional tradicional, apesar de todos os esforços através de programas de qualidade, de enxugamento hierárquico através do *Downsizing*, terceirizações etc., tem encontrado dificuldades para um melhor desempenho, pois tentam adaptar os indivíduos, agora com a criatividade mais aflorada, em uma estrutura que continua massacrante de encaixotamento, subordinação e ordem, um tipo de liderança a que as pessoas criativas não se sujeitam mais, no máximo toleram, até encontrarem um lugar para expressar seus sentimentos e colaborar com prazer.

Portanto, para que os colaboradores possam apresentar sua melhor performance, faz-se necessário mudar primeiramente, a forma de estruturação organizacional dessas empresas e a sua forma de gestão, a começar por Recursos Humanos, que preferimos chamar de Capital Humano,

complementada com uma mudança de postura de gestão, de liderança, que ainda hoje é muito influenciada pela escola clássica, altamente hierarquizada, desenvolvendo uma estrutura que seja mais flexível, onde a comunicação flua livremente de forma horizontal e interconectada entre as células de produção sem as barreiras de subordinação, com plena flexibilidade de adaptação, capaz de acompanhar as contingências provocadas pelo ambiente, transformando-se em uma organização mais orgânica, conforme bem apresentado por Ross e Kay (2000), no livro “O Fim das Pirâmides”.

Já é de conhecimento público, que mudanças são sempre traumáticas, mas também podem ser desafiadoras e com certeza, necessárias. Como fator facilitador, temos o fato de que em uma estrutura molecular a organização empresa, embora um organismo artificial, mantém praticamente todas as características dos organismos vivos, que por si só são auto-regenerativos, com grande poder de adaptação ao ambiente, defendido por Maturana (2007) como autopoiese, o princípio celular da adaptação às exigências do meio e da própria célula, que da mesma forma, a organização molecular poderá ter também o princípio da autopoiese, da auto-regeneração, pertencente aos organismos vivos. Também Luhmann (1992) vislumbra no conceito de autopoiese a chave para explicar a auto-referencialidade dos sistemas sociais e descreve o processo de autopoiese como algo que pode ocorrer de três diferentes maneiras: autopoiese dos sistemas vivos (vida e sistemas vitais), autopoiese dos sistemas psíquicos (que se traduz via consciência) e autopoiese dos sistemas sociais (que se opera via comunicação).

Vê-se, portanto, na organização molecular a possibilidade de similaridade com as características dos organismos vivos, embora um sistema artificial, mas composto também de cognição representada nas individualidades das pessoas que compõe essa organização, onde se possibilita o desenvolvimento natural e auto-regenerativo da célula de produção, através do sistema vegetativo de decisões operacionais descentralizadas, tomadas naturalmente pelas células, sem necessidade de comando, presente na criatividade de cada um de seus componentes, identificados com os objetivos da organização, caracterizado na visão, valores e políticas da empresa, que caracterizam o seu conceito, a sua marca, o seu *Brand*, construído através do mecanismo artificial do sistema volitivo, que são as decisões estratégicas centralizadas.

Esta estrutura molecular resolve também o problema do que é possível descentralizar, um problema até então insolúvel em uma estrutura hierárquica linear de poder. Em uma organização molecular esse problema fica completamente resolvido, com uma liderança calcada no princípio

da autoridade conquistada por mérito, que se apresenta na organização em todos os seus participantes, podendo ser exercida por qualquer um deles que se demonstre mais qualificado para a resolução de um específico problema a um dado momento.

As decisões estratégicas, volitivas, ficam centralizadas, derivadas da concepção da empresa e materializado em um planejamento estratégico participativo, com base no negócio da empresa, sua missão, valores e políticas, criando o seu conceito, que será o DNA das células que compõe o organismo empresa, de conhecimento público através de um eficiente programa de comunicação horizontalizada, de conectividade interna e externa, enquanto que as decisões operacionais são descentralizadas para as respectivas “células” de produção, que ficam sob a liderança de alguém do grupo, por eles mesmos escolhido por mérito pelo conhecimento que domina sobre determinada atividade em dado momento, destacando a liderança meritocrática reconhecida pelos liderados.

Em uma estrutura orgânica molecular, como em sua homônima biológica, a molécula é a menor partícula de uma substância que conserva as propriedades químicas e a célula é o seu menor componente, a sua unidade funcional ou unidade de produção, que não é necessariamente fabril, que é instável, flexível e dinâmica, carregando em si toda a concepção da empresa, o seu código genético, que aos moldes de suas homônimas biológicas, é a menor unidade estrutural básica do ser vivo, que pode ser composta de uma pessoa ou de várias, podendo se auto-reproduzir, crescer, diminuir de tamanho, multiplicar-se em redes e até mesmo desaparecer ou auto-regenerar-se.

Portanto, uma célula artificial é uma unidade de uma empresa que possui um registro herdado, um código genético, o qual determina todas as suas funções, a identidade, bem como as suas relações com o meio onde está inserida, sendo então auto-gestionada, razão pela qual, fica possibilitada a descentralização sem qualquer trauma, pois uma célula funcional tem a sua independência, mas é dependente do todo, da concepção, assim como o todo, a empresa, é dependente da célula e participa de um todo maior, que é o ambiente onde está inserida. Se uma célula deixa de cumprir sua função para o todo ou se auto-reproduz desnecessariamente, tenderá a ser excluída do processo. É em cada célula dessas, que compõe um todo organizacional, que terá de alguma forma uma determinada liderança servidora, onde todos os componentes da célula são recompensados pelo desempenho dela e do todo ao qual compõe.

Essa concepção possibilita resolver outro problema encontrado nas organizações tradicionais quanto a sua necessidade de adaptação ao ambiente, onde busca incessantemente a economia de escala com o seu agigantamento, dificultando a agilidade de atendimento das demandas, levando a redução da margem de lucro. Nas empresas moleculares, as células, podendo ser inclusive multifuncionais, adaptativas, possibilita a flexibilidade necessária em um contexto de *customização* ou de personalização de massa, possibilitando a transposição de fronteiras, com o chamado *Offshoring*, ou a terceirização.

Também um grande dilema existente nas empresas tradicionais que diz respeito ao grande conflito existente entre o capital e o trabalho pode ser amenizado, considerando que nas empresas configuradas de forma molecular, existe uma transparência maior propiciada pela comunicação horizontalizada e interconectada com as demais células, sem hierarquias de subordinação, onde essa questão é resolvida pelos próprios integrantes das células, que convergem seus esforços na busca de produtividade que leve a um melhor resultado, o qual será compartilhado entre todos através de uma remuneração variável, como forma de reconhecimento pelo desempenho da célula e do todo, com autonomia de auto-regeneração das células, mantendo-as sempre adaptada às necessidades do mercado e dos resultados esperados.

Não existe nada de novo nesta proposta de organização moderna senão apenas uma aplicação de princípios orgânicos de estruturação de uma molécula artificial, que deixa de existir a empresa grande ou pequena demonstrada em um organograma pelos cargos e seus níveis hierárquicos de decisão, passando a existir apenas uma grande identidade, um *Brand*, uma marca, onde a aplicação do conceito de terceirização já conhecido, melhor se adapta e o que era um setor com um cargo, transforma-se em uma célula, uma “empresa” dentro da empresa, que pode ser formada até mesmo apenas de uma pessoa, que já pode ser uma célula, a qual poderá compor uma outra, resgatando com maior eficácia também o conceito de intra-empresendedores, o empresário interno, assim como outros conceitos que foram tentado colocar em prática em empresas tradicionais e que não têm a eficácia desejada por não absorverem os conceitos de células biológicas. Nesta estruturação moderna de organização, a maior mudança ocorre no estilo de liderança, uma liderança flexível do tipo servidora, com iniciativa para inovar, assumida por méritos, por alguém do grupo com reconhecida competência para levar a célula de produção ao seu maior desempenho, contribuindo colaborativamente com as demais células produtivas para

atingir um maior resultado para a organização e tendo o desempenho de todos o devido reconhecimento através de uma remuneração variável.

Friedman (2007) disse: “se você quer que mais pessoas corram o risco necessário para inovar, basta pôr mais confiança no ambiente”. E continua: “num mundo plano, onde as conexões horizontais entre pessoas são cada vez mais a chave da criação de valor e da resolução de problemas complexos, ter uma sociedade de alta confiança é uma vantagem ainda maior”.

Nesta estruturação molecular proposta, o nível de confiança pode ser muito alto entre os integrantes da organização, o que possibilita aos líderes a serviço obter maior engajamento de seus liderados e de outros líderes das diversas células que compõe a empresa, interconectados e colaborativos, como apresentado na figura 5, abolindo a representação na forma de organograma linear de hierarquia e responsabilidade, adotando uma representação circular, que demonstra as células funcionais responsáveis pelo desempenho de cada área da empresa, com uma grande flexibilidade e autonomia para reestruturar-se a cada nova necessidade da respectiva área ou da empresa, procurando uma representação similar as homônimas moléculas biológicas.

Cada célula que compõe a Molécula Empresa desempenha sua função de modo autônoma de auto-gestão no que diz respeito às decisões vegetativas, ou seja, operacionais, porém, interconectada com as demais células funcionais de modo horizontal, focado no objetivo da molécula empresa, determinado pelas decisões volitivas, ou seja, estratégicas, em torno de sua missão, valores e objetivos.

Figura 5 – Representação Circular de uma Estrutura Molecular.



Fonte: Dados primários (2008).

Procurou-se demonstrar na figura 5, como pode ficar representado a estrutura organizacional molecular de uma empresa moderna, de forma circular, onde no núcleo temos uma célula responsável pela concepção da empresa, com sua identidade, ou seja, o seu DNA, construído de forma participativa com as demais células responsáveis pelas decisões volitivas ou estratégicas, com as células responsáveis pelas decisões vegetativas, ou seja, pelas tarefas operacionais, em contato mais direto com o meio ambiente, notadamente o mercado, foco de uma empresa moderna.

Nesta representação da organização molecular de forma circular, enfatiza-se a grande importância que se dá ao público interno que está mais diretamente ligado com o cliente, no mesmo sentido da inversão da pirâmide já apresentada, pois como já disse Albrecht (1992), em seu memorável livro "A Revolução Nos Serviços", quando declara: "As formigas estão no poder". São os colaboradores responsáveis pela operacionalização da empresa que estão em contato diário e direto com os clientes, que precisam engajar-se com prazer na missão da empresa e que, portanto, precisam de líderes que comuniquem o conceito da empresa para todos e que os conduzam, que os sirvam, para que eles possam sentir-se valorizados, tendo a liberdade de expressão e comunicação, despertando o sentido da arte, para contribuírem com iniciativas e criatividade, dando o melhor de si para os resultados esperados por todos e tenham seus esforços reconhecidos como intra-empresendedores de verdade.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se com o estudo que as características ideais para o exercício de uma liderança de alto desempenho são muitas, porém, ficou claro, ser imprescindível primeiramente, que se tenha um ambiente fértil, onde a arte possa ser somada a ciência e as técnicas de gestão, para que as organizações possam enfrentar os desafios deste mundo mais plano, ou seja, que se possa ter um ambiente propício para o líder ter seguidores, pois como já disse o grande "guro" da administração, Drucker (1992): "A única definição de líder é alguém que possui seguidores" e que possa com sua liderança, trazer os melhores resultados para todos os envolvidos com a organização.

E esse ambiente, sem sombra de dúvidas, é o ambiente de uma empresa estruturada de forma molecular, que tem na sua essência os princípios orgânicos de sua homônima biológica, que melhor se adapta aos elementos vivos constitutivos de uma empresa.

Nunca é muito lembrar, que para mudar sempre existirão resistências, mas como disse Friedman (2007), “é melhor entender que o que puder ser feito vai ser feito e muito mais rapidamente do que você pensa, ficando apenas uma questão: vai ser feito por você ou em você”.

A estrutura molecular possibilita que a empresa tenha uma comunicação horizontal plena e interconectada interna e externamente, onde cada célula auto-regenerativa e multifuncional poderá se compor ou recompor-se de conhecimentos específicos para um referido objetivo, sendo autonomamente responsável por um determinado resultado para o todo, conectada a outras células, responsáveis por outras etapas do processo, de forma sistêmica e orgânica.

Com essa estrutura molecular, a “Grande Reestruturação” defendida por Friedman (2007) pode ser implementada, saindo de um sistema piramidal primordialmente vertical de comando e controle, para um modelo de criação de valor horizontal de conectividade, colaboração e reconhecimento, mudando a forma de se fazer negócios e o modo como indivíduos, comunidades e empresas se organizam, equilibrando suas diferentes identidades e objetivos como consumidores, ou empregados, ou acionistas, ou cidadãos ou governos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira. 1992. 254p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1999. 710 p.

CHOPRA, Deepak. **A Alma da Liderança**. HSM Management.V.6. N° 33 p. 60-63. jul/ago 2002.

DECCOL, René Daniel. **Caos + Ordem**. São Paulo: Época-Negócios, n° 10, p. 26. Dez. 2007.

DRUCKER, Peter. **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel. 2002. 211p.

_____. **Administrando para o Futuro**:os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo:Pioneira. 1992. 241 p.

FARIA, Carlos Alberto de. **Definição de Liderança**. Boletim Eletrônico da Merkatus”. <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/index.htm>. Acesso em: 09 mar. 2008.

_____. **Outras Características da Liderança**. Boletim Eletrônico da Merkatus”.
<http://www.merkatus.com.br/10_boletim/index.htm>. Acesso em: 10 mar. 2008.

_____. **A Liderança pode ser Apreendida?**. Boletim: Eletrônico da Merkatus”.
<http://www.merkatus.com.br/10_boletim/index.htm>. Acesso em: 11 mar. 2008.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é Plano**: Uma breve história do Sec. XXI. Rio de Janeiro: Objetiva .2007. 557p.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Tradução 21. ed. Rio de Janeiro:Sextante .2004. 139p.

JENNINGS, Ken e STAHL, John. **Líder a Serviço**: 5 ações que transformarão sua equipe, sua empresa e sua comunidade. Rio de Janeiro:Beste Seller. 2006. 155 p.

LUHMANN, Niklas. **A improbabilidade da Comunicação**. Lisboa: Veja-Passagens. 1992.

MATURANA, Humberto. **Cognição, Ciência e Vida Cotidiana**. Belo Horizonte: UFMG. 2001. 203p.

MATURANA, H. e VARELA, F. **A árvore do Conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. 6^a. ed. São Paulo: Palas Athena. 2007. 288 p.

MOSCOVICE, Felá. **Renascença Organizacional**. 6.ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 1996. 129 p.

PASCHOAL, José Wilson Armani. **A Arte de Gerir Pessoas em Ambientes Criativos**. São Paulo:Record. 2004.

PERASSI, Richard L. Souza. **A Estética na Gestão Organizacional**: Conhecimento e Comunicação. Artigo. UFMS. 2003.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A Empresa Imortal**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes. 1997. 214p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, Mudanças e Perspectivas**. São Paulo:Saraiva. 2000. 524p.

ROSS, Gerald e KAY, Michael. **O Fim das Pirâmides**: a organização molecular e a nova estrutura de empresas. Rio de Janeiro: Rocco. 2000. 194 p.

SENGE, Peter M. et all. **A dança das Mudanças** (*The Dance of Change*). Trad. Bazán Tecnologia Lingüística. Rio de Janeiro: Campos. 1999. 676 p.

SILVERTHORPE, Sean. **Who Rises to Power in American Business?** Harvard Business Schol. <http://www.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=1983>
Acesso em: 10 mar. 2008.

