



9º Simposio de Ensino de Graduação

LIMIARES DAS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS: VERTICALIZAÇÃO X HORIZONTALIZAÇÃO

Autor(es)

TONIEL FERREIRA

Orientador(es)

VALDIR ANTONIO VITORINO FILHO

1. Introdução

A imagem da “Aldeia Global” de Marshall Mc Luhan, nunca este tão presente quanto atualmente, nos avanços das mais diversas áreas da tecnologia, internet, telecomunicação, simbologia, linguagem, etc, revelam de forma explícita a busca incansável por um novo modelo de mundo, algo que represente a segurança e o respeito aos princípios básicos da vida. Com isso tornam-se possíveis acontecimentos como quebras de paradigmas, união de povos (culturas, costumes, línguas) e ainda modelar comportamentos, valores, éticas, enfim novas formas de estabelecer e equilibrar a ordem do momento.

Comparar o ambiente e as empresas sempre se demonstrou de forma concorrente, princípios e padrões que justificam os olhares atentos a teorias como as redes, caos, jogos, afinal tudo está interligado e os conceitos simplistas vêm sofrendo cada vez mais transformações, assim, enxergar as modelagens organizacionais atuais exigem estar atento não só nas inovações recentes e sim também nas tendências futuristas desses modelos.

A herança hierárquica e mecanicista dos modelos clássicos ainda está presentes de forma ativa em muitas organizações mesmo que apenas de forma implícitas, desde suas origens no século XVIII (divisão de tarefas, analisada por Adam Smith) e principalmente no fim do século XIX com a revolução industrial e aparecimento da produção em massa que abriram as portas para a integração vertical dentro dos sistemas industriais.

2. Objetivos

O objetivo desta pesquisa é analisar a transação do modelo empresarial tradicional, verticalizado e caracterizado por barreiras hierárquicas, migrando para um modelo horizontal, com a reestruturação dos processos e uma organização cada vez mais voltada para o cliente final. Destacam-se as principais características desses dois modelos. Esse artigo é caracterizado como uma pesquisa básica. Segundo Lakatos e Marconi (2009) a pesquisa básica é aquela que procura o progresso científico, ou seja, uma ampliação de conhecimentos teóricos. É a pesquisa formal, tendo em vista generalização, princípios e teorias.

3. Desenvolvimento

A verticalização e hierarquia dentro das organizações tiveram suas premissas já no começo do século XX. Paralelamente a esse acontecimento a hierarquização e divisão do trabalho (análises de Adam Smith), sedimentaram-se e ganharam forças.

Dias (1998) atribui ao avanço industrial à difusão da produção em massa nas organizações, com isso as melhorias e ganhos em produtividade e o auxílio de máquinas especializadas, enraizaram uma nova ordem nas modelagens empresariais.

Para Galbraith (1977) não se pode negar a eficiência e organização que a verticalização e a hierarquia regiam em seus métodos de administração, a divisão das tarefas, a amplitude do controle, a obediência aos princípios e cultura empresarial levaram estas a posição de destaque no que tange a produtividade, estrutura e produção padronizada.

A verticalização dividiu o trabalho com base na especialização funcional, o que resultou na segmentação da empresa em setores independentes, culminando em um enorme número de camadas hierárquicas, que se vale mais da eficiência funcional do que das metas globais do negócio.

Silva (2002) ressalta que nesse período as empresas eram o seu próprio centro, ou seja, isoladas e delimitadas pela sua própria filosofia as empresas mantinham-se desvinculadas do mercado consumidor, julgando serem eles o princípio e seu próprio fim.

Apoiadas tanto nos ideais humanistas (valorização do capital intelectual e satisfação dos colaboradores) surgem novas filosofias e modelos organizacionais que gradualmente contribuem com mudanças mais impactantes, como a diminuição das classes hierárquicas e filosofia da empresa que aprende, onde a tomada de decisões que eram exclusivas só do mais alto escalão passa a fazer parte das camadas inferiores, com isso o sentido de pertença e comprometimento começa a fazer parte de forma mais presente nas organizações.

Para Senge (1997) empregar o ideal da organização que aprende a integração dos sistemas e principalmente dos colaboradores desta, constitui o fato marcante para uma visão em comum e homogênea dentro da empresa.

Como esboça a figura 1 (anexo), as barreiras hierárquicas desse modelo somada as barreiras funcionais, resultam no isolamento tanto do conhecimento quanto dos princípios das inovações. Estas barreiras dentro das organizações foi uma das responsáveis para que muitos questionamentos sobre essa filosofia de trabalho estivesse colocada em “xeque”.

Robbins (2000) destaca que nas organizações por processos o sistema é flexível, adaptável, montada por equipes inter-funcionais, com uma participação mais direta dos funcionários em decisões na empresa e as regras formais são menos exigentes como nas clássicas modelagens, exige colaboração apesar da divisão funcional. Isso implica a evolução desse sistema em relação ao vertical.

Novos conceitos surgem com os avanços dos modelos organizacionais principalmente no que tange a competitividade. Entra em cena a cooperação, onde as empresas competem e cooperam entre si.

Quando pensamos em comunicação e fluxo das mesmas na organização, percebe-se que a hierarquia e a verticalização também são deficientes. Num esquema de redes podemos verificar que os laços horizontais contribuem de forma decisiva para melhora do sistema.

Na figura 2 (anexo), pode-se perceber que no primeiro esquema, o topo da hierarquia está sobrecarregado pelas informações, pois mantém a responsabilidade de processar todos dados sem que ocorra uma redistribuição satisfatória, já na segunda representação, a camada inferior tem a liberdade de trocar as mensagens de forma informal ou formal, assim o topo da hierarquia tem maiores probabilidades e tempo de repassar e processar melhor as informações já que dispõe de mais tempo e o processo torna-se menos burocrático e engessado.

Essa sinergia entre as camadas inferiores e topo da hierarquia, começam ser a tendências e comandar de uma vez por todas a transição do modelo clássico (vertical), para os modelos atuais (horizontal). Essa cooperação entre as classes influenciaram não só para uma visão holística sobre as dinâmicas internas da organização, mas também na forma de interagir e agir externamente em relação ao mercado.

Segundo ARAÚJO (2006) a gestão horizontal diminui o poder e enxuga os níveis hierárquicos, portanto a desverticalização reduz esses níveis, assim os clientes estão mais próximos dos colaboradores, que por sua vez se sentem mais valorizados e responsáveis, além do que o comprometimento torna-se mais elevado, pois o poder decisório dos funcionários aumenta.

Nessa transição entre a verticalização e horizontalização, observou-se os impactos que as necessidades de mudanças para suprir a satisfação dos clientes internos e externos levaram as organizações a se adaptarem as novas tendências dos sistemas atuais sem deixar de lado a experiência adquirida pelos modelos clássicos.

4. Resultado e Discussão

Notou-se durante a revisão bibliográfica que o sistema modelo clássico de administração possui características marcantes, como a produção em massa, hierarquia estrutural vertical, divisão do trabalho formando ilhas de setores e baixa integração entre os departamentos. Nesta percebeu-se que a verticalização das organizações criou barreiras tanto de funcionalidade dos setores (quebra da comunicação entre os departamentos no processo) como também na barreira hierárquica (a troca de comunicação ocorre entre os pares de mesmo nível hierárquico, gerente com gerente, supervisor com supervisor, etc), assim as empresas quanto ao isolamento de seus departamentos e o foco dos colaboradores nas funções, afastaram a empresa como um todo de seu foco principal que é a

satisfação do cliente.

Por algumas décadas esse modelo conduziu e revolucionou a administração da época tornando-se o modelo a ser seguido, tanto por sua eficiência como suas vantagens na maximização da utilização e do custo-benefício em relação à recém-transformação da revolução industrial com seus maquinários implantados.

Por outro lado o sistema mecanicista, as barreiras funcionais e barreiras hierárquicas apresentadas, refletiram negativamente sobre esse sistema. Com o decorrer do tempo e necessidade do mercado consumidor, estudos e pesquisas sobre esses modelos revelaram suas deficiências pontuadas acima e a comunicação precária, fatores psicológicos, entre outros levaram esse modelo a perder suas forças, com isso as novas filosofias e modelos começam a surgir e ganhar terreno frente a sistema mecânico.

A necessidade pela satisfação do cliente e integração dos processos conduziu o modelo clássico da administração vertical e hierárquico a um modelo por processos e horizontal com diminuição dos níveis hierárquicos e principalmente a comunicação mais flexíveis entre eles, assim o regime mecanicista das organizações, fez com que uma nova ordem pudesse ser instaurada na metodologia e modelagem organizacional, as teorias administrativas modernas.

Contudo nos dias atuais ainda mesmo este tipo de organização vem sofrendo constantes ameaças no que tange a velocidade da era da informação e na era das redes, onde tudo está conectado com acessos livres e rápidos, com isso tudo se torna dinâmico e as estratégias organizacionais constantemente adaptadas para atender tanto a satisfação do cliente externo quanto interno.

O que fica mais explícito foi à revolução na hierarquia como fundamental mudança, o que outrora era composta inúmeras camadas, dificultando e burocratizando processos, nos dias atuais diminuíram-se esses níveis hierárquicos e a houve uma maior valorização dos colaboradores e conseqüentemente a conquista do comprometimento e responsabilidade destes, com isso notaram-se uma eficiência e eficácia maior no que tange a satisfação dos clientes, devido a este importante valor agregado ao produto, o maior comprometimento por parte do fornecedor.

5. Considerações Finais

Sobre o objetivo da pesquisa: “analisar a transação do modelo tradicional (verticalizado) para o modelo contemporâneo (horizontal), entende-se que verticalização é a estratégia que pressupõe que os organizações procuram produzir tudo o que pode, ou seja, produzem tudo aquilo que utilizam para a fabricação do produto final, um modelo que surgiu nos primeiros conceitos da Teoria Administrativa com Taylor e Fayol. Já a horizontalização é a estratégia de utilizar-se de terceiros o máximo possível dos componentes que compõem o seu produto final.

Destaca-se que as vantagens do modelo de verticalização são maiores lucros, a independência de recursos, maior autonomia nas decisões e o domínio da tecnologia utilizada. Já as desvantagens podem ser consideradas como menor flexibilidade, com uma propensão maior a perda de foco do negócio principal e um aumento nos investimentos estruturais.

No modelo horizontal têm-se as vantagens como a redução de custos, o conhecimento dos fornecedores, a organização preocupa-se com o produto principal. Nas desvantagens salientam-se o menor controle tecnológico, a alta dependência de terceiros, as demissões de pessoal na parte inicial da implantação do modelo.

Entender e afirmar qual o caminho percorrido pela verticalização e seus traços deixados na economia e mercado global é complexo demais. No que tange ao objetivo proposto pode-se afirmar que os traços desse sistema perduram, mesmo que com traços pontuais, em pleno século XXI.

Todo sistema de administração tiveram suas características explícitas e marcantes, porém o clássico não só enraizou, como foi a principal revolução em termos de modelagem organizacional, tanto que mesmo na sua decadência e transição (desverticalização), pontuou mais um marco na história, deixando-se ofuscado quase todos os modelos subseqüente, dando-se a impressão que até os dias de hoje só existiram dois modelos, o sistema mecânico e o humanistas.

Necessidades de flexibilização, satisfação interna e externa, agregar valor ao cliente, comunicação e informação horizontal, rapidez nas decisões, motivação, entre outros fatores conduziram esses ideais mecânicos e vertical, para um modelo por processos e horizontal, ao qual notou que o fluxo dos processos e conectividade entre os departamentos no que tange a melhoria continua e as redes de comunicação e informação ganharam importância capital nessas mudanças.

Por fim o que rege as mudanças e paradigmas organizacionais, influenciam e muito a sociedade a sua volta e aos poucos se nota que temas como teoria das redes, informação, tecnologia, capital intelectual serão as novas chaves para ditar as regras das modelagens organizacionais e palavras como barreiras que muito se ouvira nas administrações antigas tendem a ter um significado muito menor.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Luiz César G de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias digestão organizacional**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2006 (volume 2).

BRANDENBURGER, A., e NALEBUFF, B., **Co-opetition**. São Paulo: Rocco, 1996.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7ª edição, São Paulo, Atlas, 2001.

DIAS, A. V. **Consórcio modular e condomínio industrial: elementos para novas configurações produtivas na indústria automobilística**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, 1998.

GALBRAITH, Tay R. **A organização reestruturável**. In DRUCKER, Peter F (org.). *A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. Trad. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

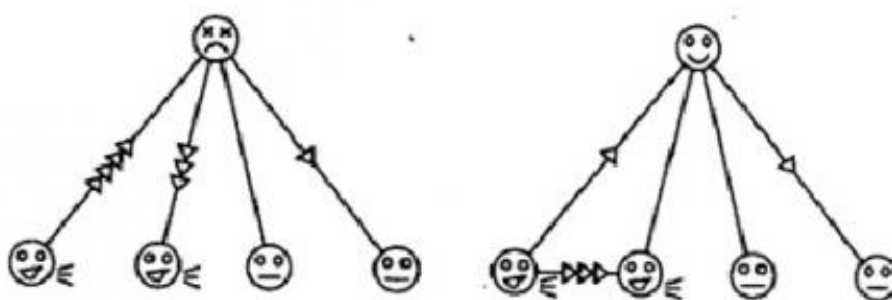
SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan et al. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

SILVA, C. L. da. **Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial**. Curitiba: Juruá Editora, 2002.

WATTS, Duncan J. **Seis Graus de Separação**. São Paulo. Leopardo, 2009.

Anexos

Figura 2: Um algoritmo que mostra a troca dentro de uma hierarquia.



Fonte: Adaptado de WATTS, D. J. (2009, p.203).

Figura 1 - As estruturas funcionais e o impacto das barreiras de comunicação.



Fonte: Adaptado de PROBST; RAUB; ROMHARDT (2002, p. 158).