**Sistema gera problema de gestão**

*Funcionário pode ficar sobrecarregado e comprometer planejamento, afirmam consultores*

Apesar de concordarem que a gestão horizontal é uma tendência, especialistas assinalam que a redução dos níveis hierárquicos, que já são enxutos em pequenas e médias empresas, pode impactar projetos e resultados.

"Para haver planejamento, alguém precisa olhar o negócio de cima, definir seus objetivos e traçar metas", diz Luis Taniguchi, proprietário da consultoria Tani Brasil.

O professor da FGV Management Ricardo Franco Teixeira concorda. "O aspecto negativo da descentralização é sobrecarregar pessoas que deveriam pensar a empresa estrategicamente, envolvendo-as numa teia de atividade mais operacionais."

Segundo Teixeira, se o movimento de horizontalização for intenso agora, ocorrerá, mais tarde, um movimento na direção contrária, para suprir uma possível falta de planejamento e gestão.

Principalmente, assinala Taniguchi, quando se fala em pequenas e médias. Para ele, as empresas brasileiras engatinham quando o tema é gestão. "O que se tem aqui é administração do dia a dia, mais técnica e de atuação direta, sem planejamento."

**MOVIMENTO**

Mas os impactos da redução na estrutura do negócio são instantâneos.

Em termos de redução de custos, o reflexo é imediato. A produtividade dos colaboradores aumenta.

Esses são alguns dos motivos pelos quais o achatamento da pirâmide hierárquica é uma "demanda natural", destaca o sócio-diretor da Muttare Consultoria, Tatsumi Roberto Ebina.

O especialista também assinala que o sistema atual de gestão, ao qual chama de "comando e controle", inibe a equipe de fazer mudanças, engessando a máquina.

"Hoje, temos muitas estruturas de comando porque a organização não confia em seus trabalhadores", afirma.

**MUDANÇA BRUSCA**

Em muitos casos, essa mudança - que para Ebina é latente - requer um processo de pesquisa com intenção de investigar se as pessoas estão preparadas para alterar o seu dia a dia e quais são as melhorias imediatas que isso poderá trazer à empresa.

A estrutura hierárquica está diretamente ligada à cultura da empresa e sua alteração imediata pode trazer problemas de fluxo e operação.

O sócio-diretor da consultoria de recrutamento Eigenheer Associados, Frederico de Mello Eigenheer, faz a analogia da implementação de um modelo enxuto com a de um software estrangeiro de gestão em empresas brasileiras há alguns anos.

"[O programa] definia que o processo de trabalho seria de um jeito, mas as empresas trabalhavam de outro. Começar de outra forma gerou diversos problemas", lembra.

**Fonte: Folha de S.Paulo, São Paulo, 17 out. 2010, Negócios, p. 2.**