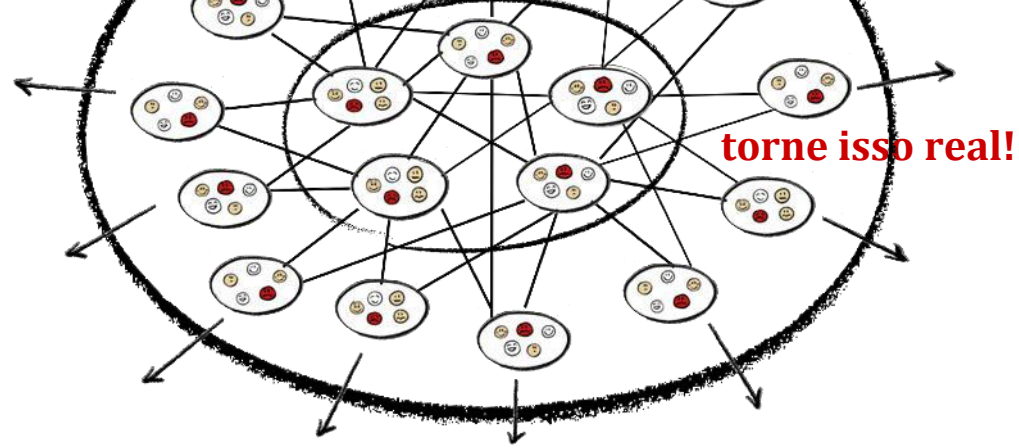




the  
betacodex  
network

*since 2008*



# FÍSICA ORGANIZACIONAL: ESTRUTURAS, PODER & LIDERANÇAS

Como as Três Estruturas da organização funcionam, como elas interagem – e o que isso significa para a criação de desempenho

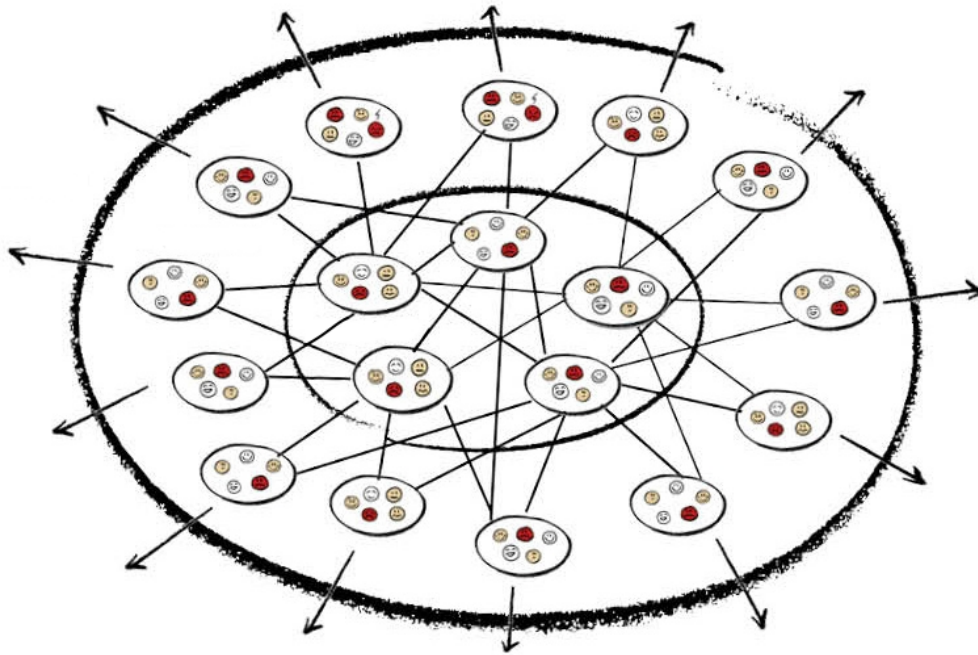
BetaCodex Network Associates

Niels Pfläging & Silke Hermann

BetaCodex Network Ensaio Nº 11, Jan 2011

Versão em Português: Outubro 2021 | Ugo Ribeiro

# 11



'É provável que um dia se comece a elaborar os organogramas como uma série de grupos ligados entre si em vez de fazê-lo como uma estrutura hierárquica de relações individuais de prestação de contas".

*Douglas McGregor,  
O Lado Humano da Empresa, 180 - pag. 162*

# Imagine pedir a alguém que pegue papel e caneta e faça um esboço da estrutura de sua organização

**Na maioria das vezes, as pessoas com quem você está falando irão esboçar o mesmo tipo de estrutura:** uma que se assemelha a um organograma como o da direita.

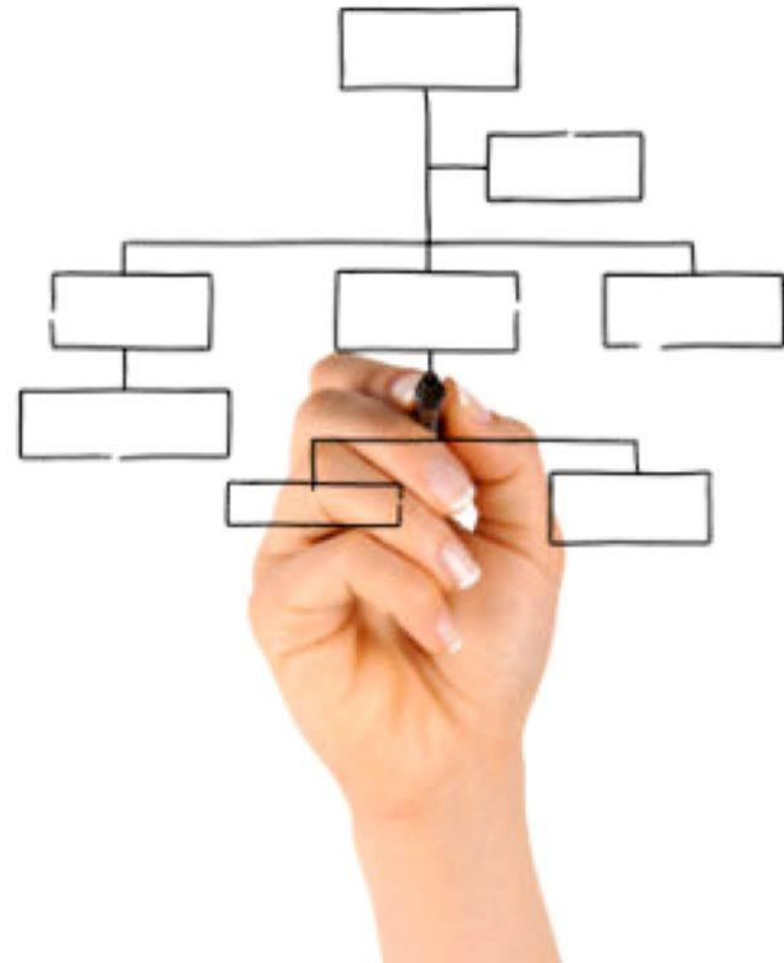
O resultado será o mesmo em qualquer lugar, não importa onde você peça ao seu interlocutor para desenhar.

Já tentamos várias vezes e podemos confirmar que as estruturas esboçadas são surpreendentemente semelhantes em todo o mundo, exceto por pequenos detalhes ou variações, dependendo do setor.



**As pessoas ao redor do mundo veem suas organizações como uma coleção de "caixas"** preenchidas por "equipes" e administradas por um "chefe". Elas são conectadas umas às outras por linhas de comando ou "de subordinação". Ou por meio de relações "em linha". Horizontalmente, essas organizações são sempre subdivididas de certa forma em "funções", embora sejam normalmente aplicados critérios adicionais, como produtos, divisões ou regiões.

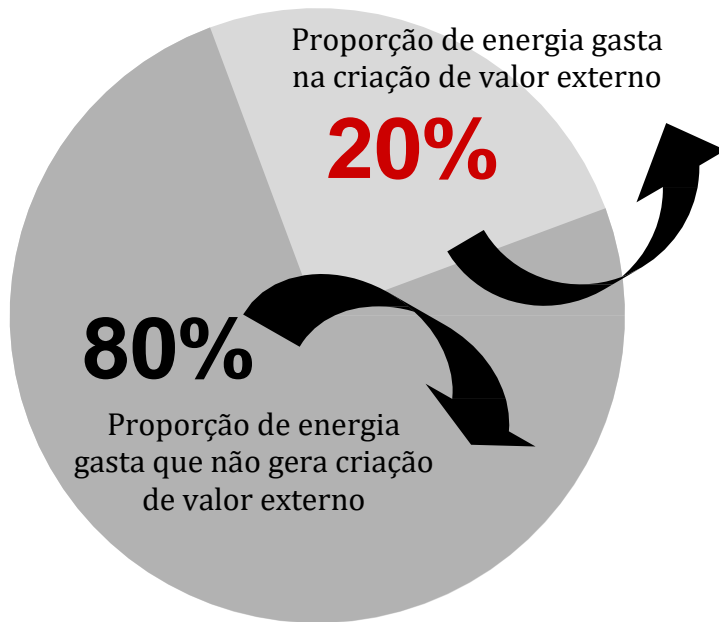
**O grande problema com essa estrutura é que é pura ilusão.** Uma ilusão que por si mesma limita o sucesso e os resultados desejados, impede processos de trabalho adequados e reduz o bem-estar das pessoas na organização. Os organogramas em forma de pirâmide testemunham uma maneira irremediavelmente limitada de pensar sobre as organizações. Eles mostram a lacuna em nosso pensamento atual em relação a uma compreensão construtiva de como as organizações devem funcionar hoje.



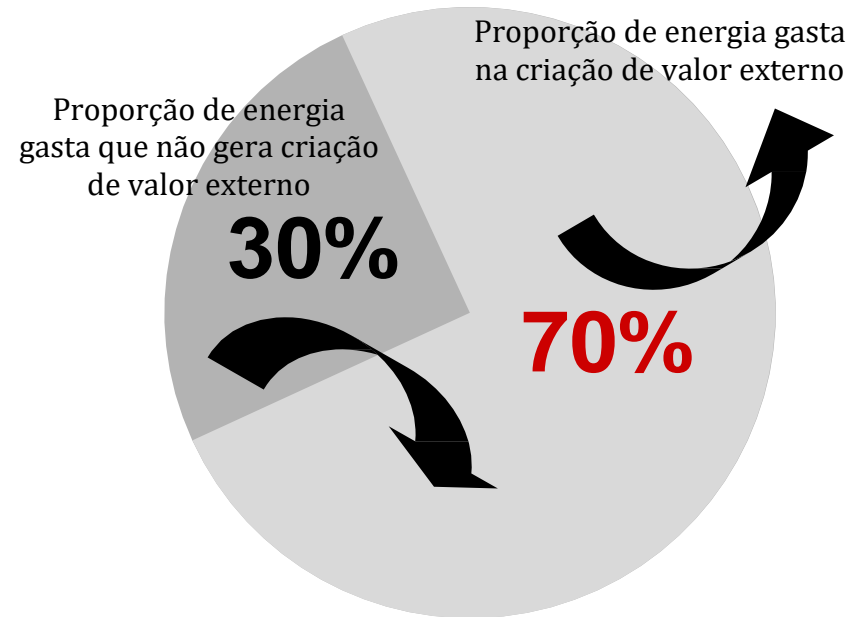
# As organizações hoje são extremamente ineficazes.

## Porque a maioria de nós tem uma ideia errada sobre o que realmente faz as organizações vibrarem

As organizações **medianas**



As **melhores** organizações



**As organizações funcionam em estruturas. E cada organização tem três delas. Não uma.**

O problema é que quase ninguém no mundo dos negócios está ciente desse fato – e é por isso que muitos investimentos em maior eficácia e design organizacional simplesmente perdem o foco. Existem boas razões para pensar sobre as estruturas que realmente existem nas organizações. Vamos ver por que isso acontece.

## **A grande maioria das organizações hoje é incrivelmente ineficaz.**

Se você perguntar às pessoas qual proporção de sua energia suas organizações gastam na criação de valor externo – em vez de burocracia, administração, política interna, intrigas ou desperdício, tanto os gestores quanto os funcionários ou donos de negócio respondem quase em uníssono que essa proporção deve ficar em torno de 20%. De acordo com essa heurística simples, a organização típica hoje em dia gasta apenas um quinto de sua energia e recursos na criação de valor orientada para o mercado. Portanto, não é de se admirar que os resultados de nosso trabalho ou de nossas iniciativas de mudança muitas vezes nos desapontem!

Ao mesmo tempo, sabemos que a maioria das organizações seria capaz de investir uma proporção muito maior de sua energia na criação de valor – as estimativas apontam para 70 a 80%. **Isso significa que algumas organizações extraordinárias conseguem fazer um uso dramaticamente melhor de seu potencial.** Mas o que faz a diferença? **Nossa resposta: essas organizações já extraordinariamente eficazes entendem a importância de suas três estruturas e sabem como usá-las de maneira direcionada.**

Neste ensaio não discutiremos apenas o mundo pouco conhecido, mas muito real, das estruturas organizacionais que agregam valor. Também apresentaremos as consequências e opções para mudanças em organizações de todos os tipos.

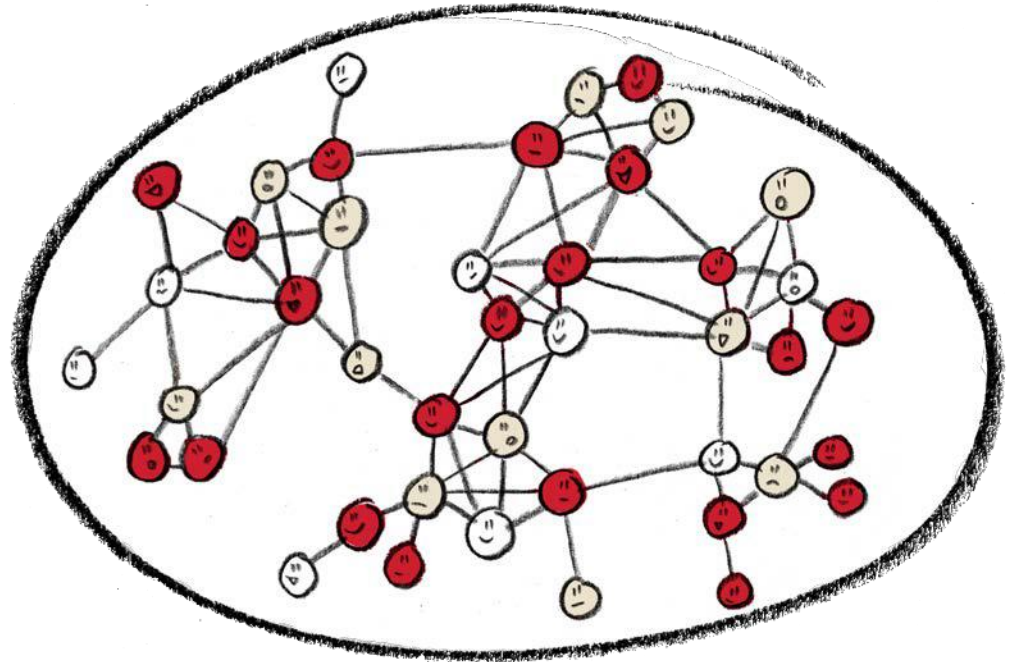
# A primeira estrutura: **Estrutura Informal**

**A primeira estrutura de qualquer organização é a *Estrutura Informal*.**

Cada organização tem uma estrutura informal. Estruturas informais de poder e influência, normas de grupo e padrões de interação se formam onde quer que as pessoas se reúnam. Elas aparecem em todas as estruturas sociais e em todas as interações humanas.

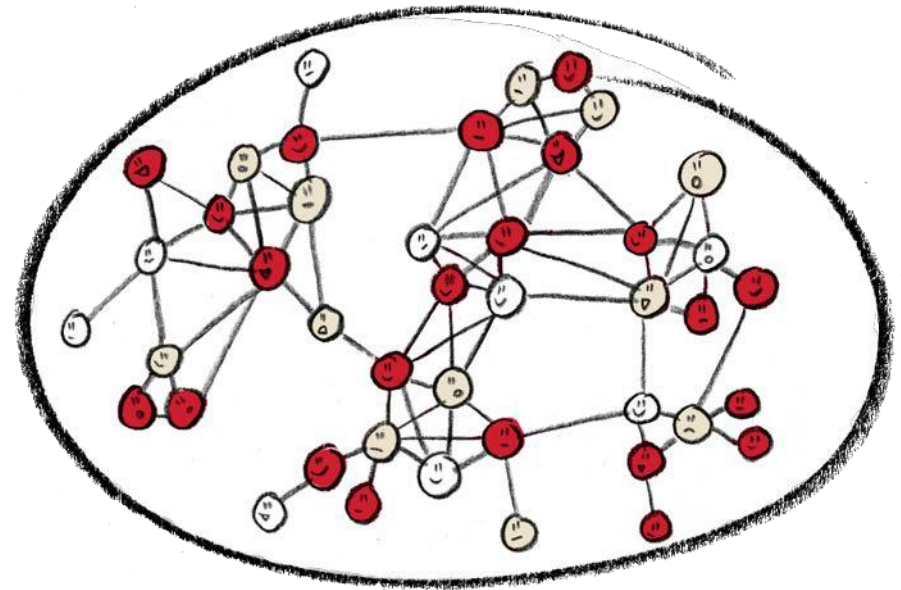
Mesmo que a *Estrutura Informal* seja um resultado natural da interação social e seja gerada em todas relações entre as pessoas, bem como dentro e entre grupos, raramente ela recebe a devida atenção nas organizações.

**O poder que surge na *Estrutura Informal* é chamado de *Influência*.**



**A Estrutura Informal não é boa nem ruim por si só.** No entanto, ela influencia a eficácia individual e organizacional de muitas maneiras: por exemplo, pode desencadear decisões pioneiras e atividades que salvam vidas em tempos de crise e de mudança. No entanto, em certas circunstâncias, também pode ser fonte de intimidação e de complacência insubordinada.

**A maioria das organizações presta pouca atenção sistemática às estruturas informais,** embora, sem exceção, sua *Estrutura Informal* as faça “funcionar” e elas colocam muita energia nessa estrutura – intencionalmente ou não.



Muitos gestores tendem a desconsiderar e a desprezar a *Estrutura Informal*. Eles a veem como suspeita ou "desconfortavelmente emocional", ou não sabem ao certo como lidar com ela. Como resultado, essas estruturas muitas vezes não são levadas em consideração nem influenciadas conscientemente. Isto é um erro.

Por outro lado, as estruturas informais estão cada vez mais em foco desde o advento das *mídias sociais*. Elas podem ser entendidas como uma “nuvem” de indivíduos interconectados, por sua vez, com várias conexões com outros indivíduos que assumem uma posição mais central ou mais periférica nesta nuvem de relacionamentos.



# A segunda estrutura: **Estrutura de Criação de Valor**

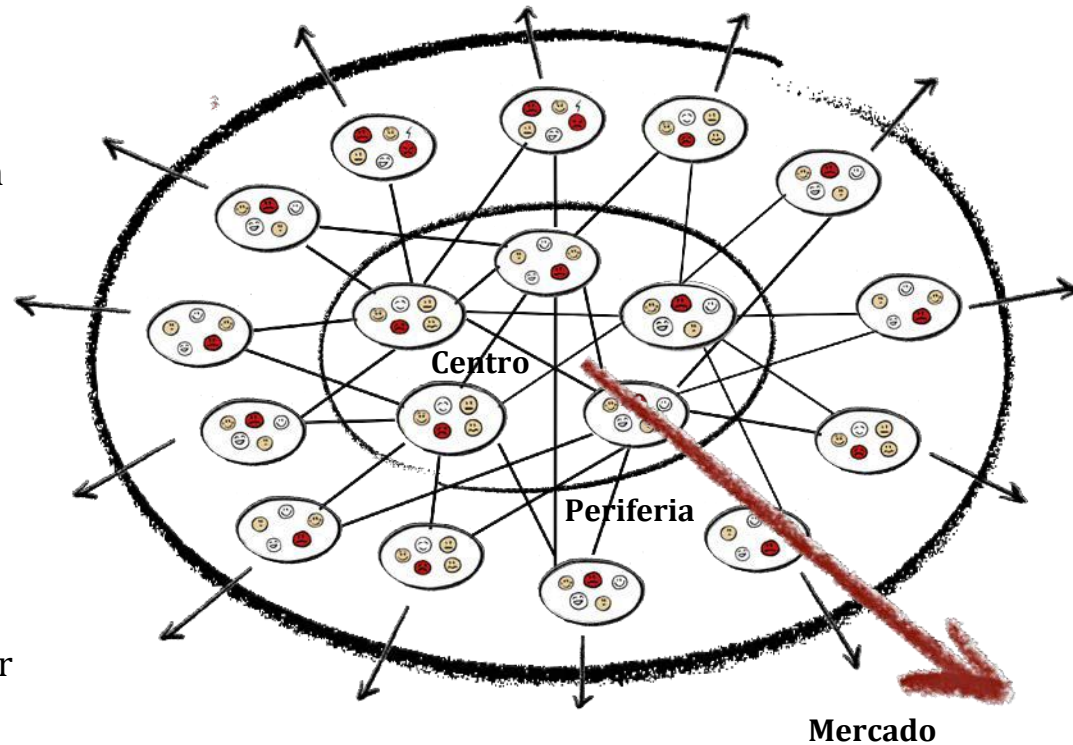
A segunda estrutura de qualquer organização é a **Estrutura de Criação de Valor**.

Tal como a *Estrutura Informal*, existe também uma *Estrutura de Criação de Valor* em cada organização: porque todo tipo de empresa tem que criar valor para o mercado e porque toda empresa que não o fizer deixa de existir imediatamente.

Através da *Estrutura de Criação de Valor*, a criação de valor flui de dentro para fora, do *Centro* da organização para sua *Periferia*, em direção ao *Mercado* ou clientes externos.

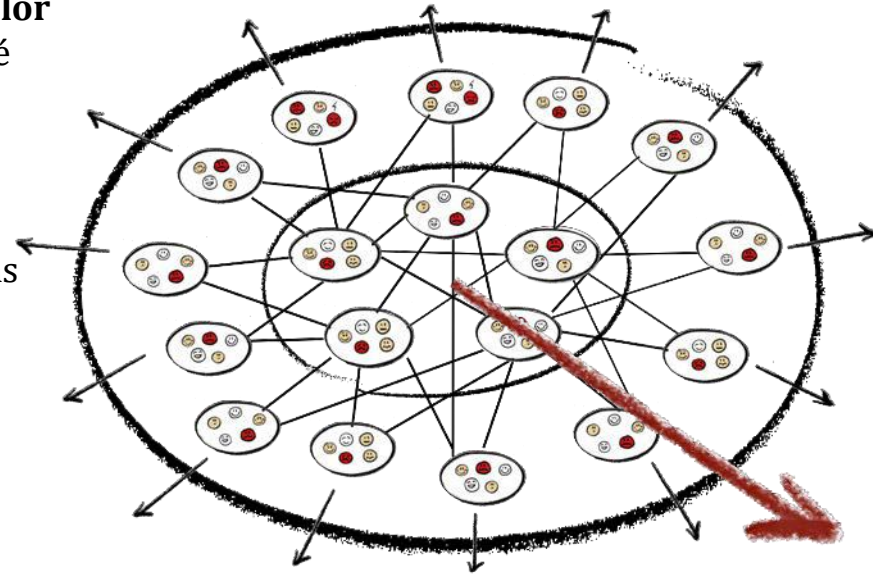
Somente por meio dessa estrutura pode-se gerar desempenho e sucesso de mercado. Devido à natureza das coisas, a criação de valor só pode ocorrer nesta estrutura.

**O poder que surge na *Estrutura de Criação de Valor* é o que chamamos de *Reputação*.**



**A inovação ou a implementação de ideias na criação valor para o cliente** também ocorre nesta estrutura: este papel é sempre desempenhado pelo *Centro*. Para ser mais preciso: quando os membros de uma organização trazem ideias e geram inovação, eles sempre assumem papéis no *Centro*.

Curiosamente, a *Estrutura de Criação de Valor* nas empresas não é amplamente compreendida. **Apenas em algumas organizações a Estrutura de Criação de Valor é sistematicamente projetada e investida** – com algumas exceções notáveis. Uma empresa que desenvolveu um verdadeiro domínio no fortalecimento e liderança de sua *Estrutura de Criação de Valor* e a tornou a estrutura de liderança é a *Toyota*.



**As Estruturas Criação de Valor podem – de acordo com as descobertas da teoria dos sistemas – ser mapeadas como redes de células**, cada uma delas contendo uma equipe funcionalmente integrada. As células individuais são vinculadas ou entrelaçadas por meio de fluxos de valor, fluxos de pagamento e relacionamentos de comunicação. Nessa estrutura, cada célula cria valor agregado para outras células da rede (*Centro*) ou para o mercado (*Periferia*). As células ou equipes reagem à demanda do mercado, não às instruções hierárquicas.

A *Estrutura de Criação de Valor* e os fluxos são dificultados ou restringidos em muitas organizações hoje. A razão para isso é outro tipo de estrutura – a terceira estrutura organizacional.

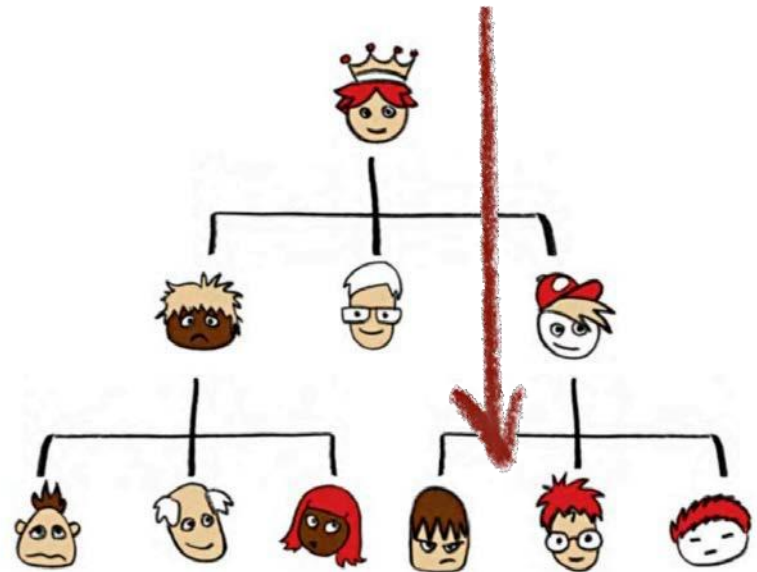
# A terceira estrutura: **Estrutura Formal**

**A terceira estrutura de qualquer organização é a *Estrutura Formal*.**

A *Estrutura Formal* pode criar conformidade, mas não pode criar valor. Na maioria das vezes, a *Estrutura Formal* é representada como uma pirâmide composta de “caixas departamentais” conectadas pelo poder das relações de subordinação. Essa lógica resulta nas representações usuais de um organograma.

Esse conceito de estrutura remonta às empresas ferroviárias da era industrial, bem como aos líderes do pensamento da era industrial, como *Frederick Taylor*. Foi moldado pelo pensamento de “sistemas como máquinas” de *Isaac Newton*.

**O poder que surge na *Estrutura Formal* é o que chamamos de *Hierarquia* ou *Poder da Posição*.**

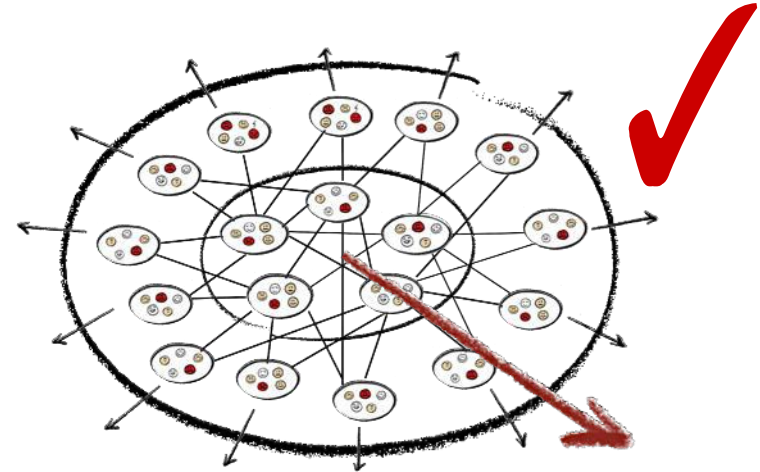
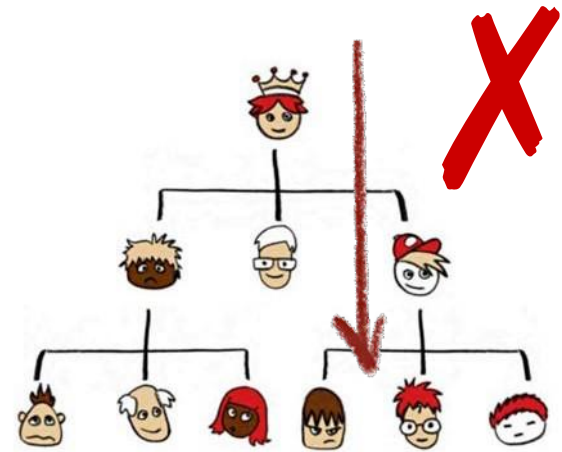


**A Estrutura Formal deve ser julgada apenas por uma medida: a eficácia.** Contribui para o sucesso do mercado da organização – ou serve apenas a propósitos internos?

O problema: se as forças de mercado que atuam de fora para dentro da organização são prejudicadas por relacionamentos hierárquicos de cima para baixo na organização, então estamos falando em burocracia.

As *Estruturas Formais* de pirâmide, como a maioria das organizações mantêm e usa ativamente, concentram-se exclusivamente nas estruturas de poder internas. **As pessoas na organização perdem facilmente de vista os mercados e os clientes.** Em vez disso, eles atendem principalmente à hierarquia e aos chefes.

O resultado é então “comando-e-controle”, não sucesso competitivo. Além disso, muitas vezes os gestores acreditam erroneamente que o trabalho ocorre “por meio da *Estrutura Formal*” – mesmo que isso seja um absurdo do ponto de vista sistêmico.



**Estruturas organizadas de cima para baixo com controle central nunca estão voltadas para os interesses do mercado, clientes ou acionistas.** No entanto, a necessidade de estabelecer estruturas internas é muitas vezes erroneamente justificada com os interesses dos acionistas e outros atores externos. Na prática, entretanto, as estruturas hierárquicas de poder nunca são superestimadas por atores externos. Em vez disso, elas são estabelecidas por meio da centralização interna (desnecessária) de poder e influência.

A conformidade externa e a disciplina interna também podem ser facilmente estabelecidas em uma estrutura de rede descentralizada. Para não prejudicar a criação de valor para o mercado, apenas uma proporção mínima da energia de uma organização pode então fluir para a *Estrutura Formal*. **Uma vez que a *Estrutura Formal* serve apenas ao propósito subordinado de conformidade, ela deve estar subordinada à *Estrutura de Criação de Valor* e ser coerente com ela.** Porque é na *Estrutura de Criação de Valor* e que o trabalho é feito no sentido mais restrito. Aqui, a organização na *Periferia* tem responsabilidade econômica, mas não os chefes.

No entanto, a realidade da maioria das organizações hoje é muito diferente: as *Estruturas Formais* recebem mais atenção aqui. Isso leva ao desperdício pela introdução de novas ferramentas, por meio de processos de controle e projetos de reorganização em grande parte inúteis, bem como uma ilusão de controle no topo da empresa.

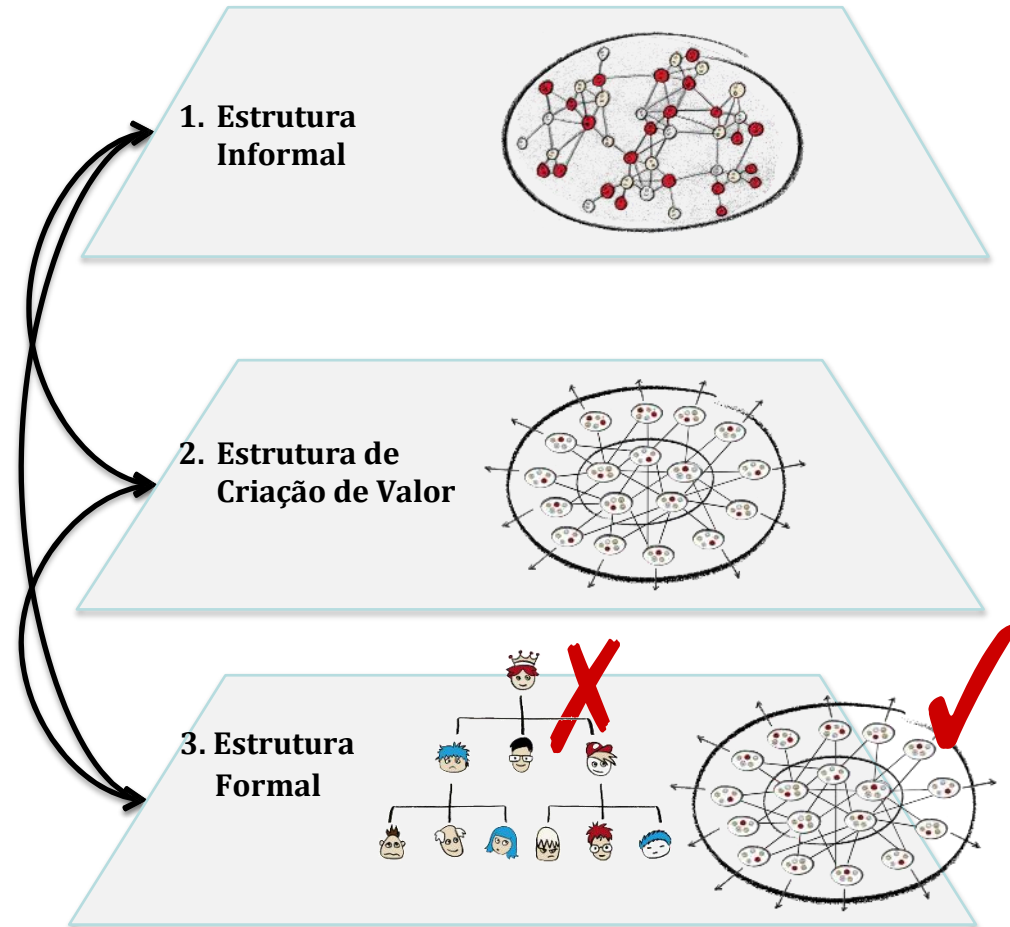
# Juntar tudo isso:

## As três estruturas e suas inter-relações

As três estruturas da organização influenciam fortemente umas às outras.

Em resumo, pode-se dizer: a criação de valor ocorre exclusivamente por meio da segunda estrutura, enquanto a primeira estrutura é um resultado natural da interação e vínculo social. A terceira estrutura é usada exclusivamente para fins de conformidade externa, mas pode facilmente dificultar a criação de valor da organização ao tirar poder de equipes e funcionários.

**Em cada uma dessas três estruturas surge uma forma de poder – *Influência, Reputação e Hierarquia*.** Essas três formas de poder moldam o que acontece na organização e os três diferentes tipos de “liderança” que se desdobram em cada uma das três estruturas: *Liderança Informal, Liderança da Criação de Valor e Liderança de Compliance*.

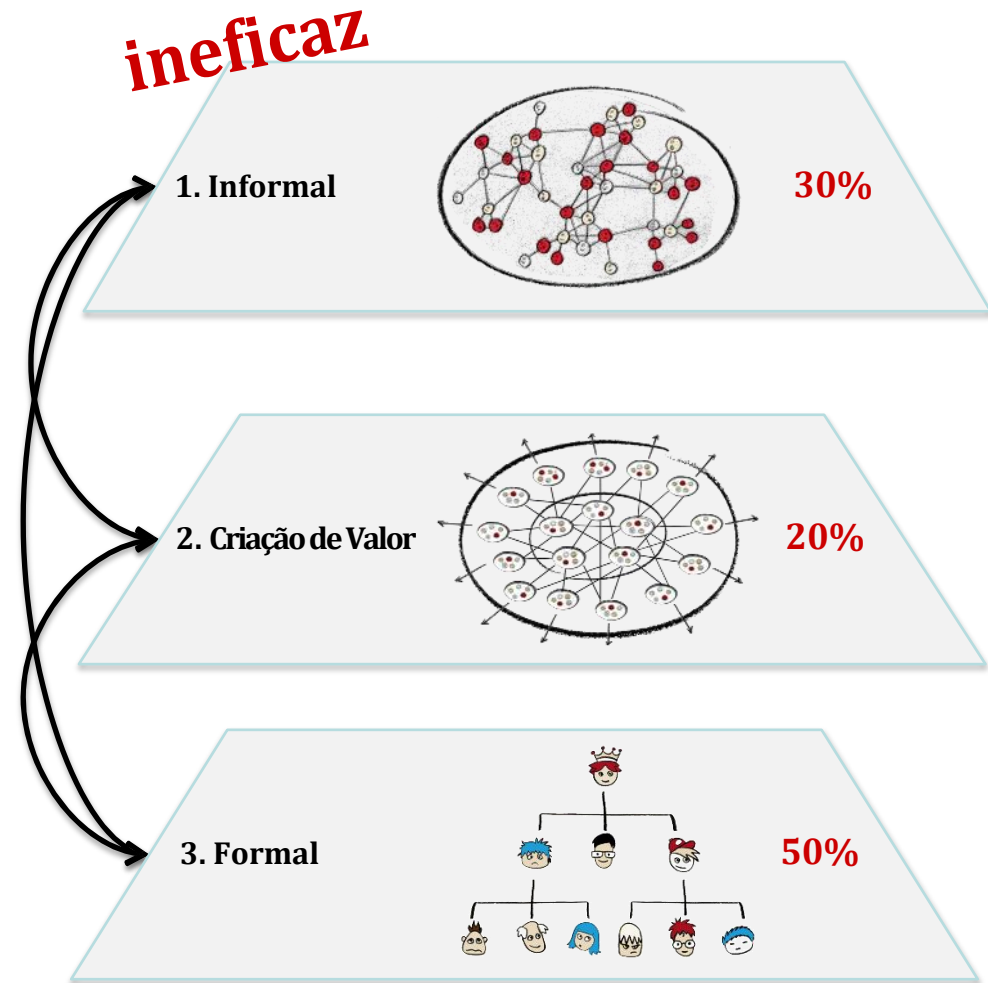


# Como tornar organizações o mais ineficaz possível. Essa é a melhor maneira de fazer a coisa errada!

Imaginemos uma organização com uma estrutura tradicional de comando-e-controle dominada por uma *Estrutura Formal*: parte da energia e dos recursos da empresa, por exemplo 30%, vai para a *Estrutura Informal* como efeito colateral das interações sociais nas empresas.

Além disso, esta organização usa uma proporção significativa de sua energia e recursos, por exemplo 50%, na *Estrutura Formal*: gestão de processos, controle, planejamento, coordenação central, controle hierárquico, tomada de decisão de cima para baixo, sistemas de recompensa/punição. Tudo o que comumente entendemos por “gerenciamento”.

A parcela restante, 20%, fica então disponível para a criação de valor e para geração real de energia. Em outras palavras: para a estrutura na qual o trabalho real ocorre.



Autocracia e gerenciamento de cima para baixo exigem muito mais energia das pessoas na *Estrutura Formal* do que o necessário.

Como em uma ditadura ou em um estado soviético, o comando-e-controle provoca medo, mecanismos de defesa, politização interna e lutas pelo poder. Nessas organizações, as pessoas precisam se defender da alta administração, bem como daqueles que culpam ou assediam os outros. Nessas circunstâncias, a *Estrutura Informal* se desenvolve principalmente negativamente devido à desconfiança.

**A maioria das organizações funciona dessa forma hoje.** Mesmo sendo uma forma absolutamente ineficaz de administrar uma empresa. Porque pouquíssima energia organizacional é usada para a criação de valor, e muita é desperdiçada.

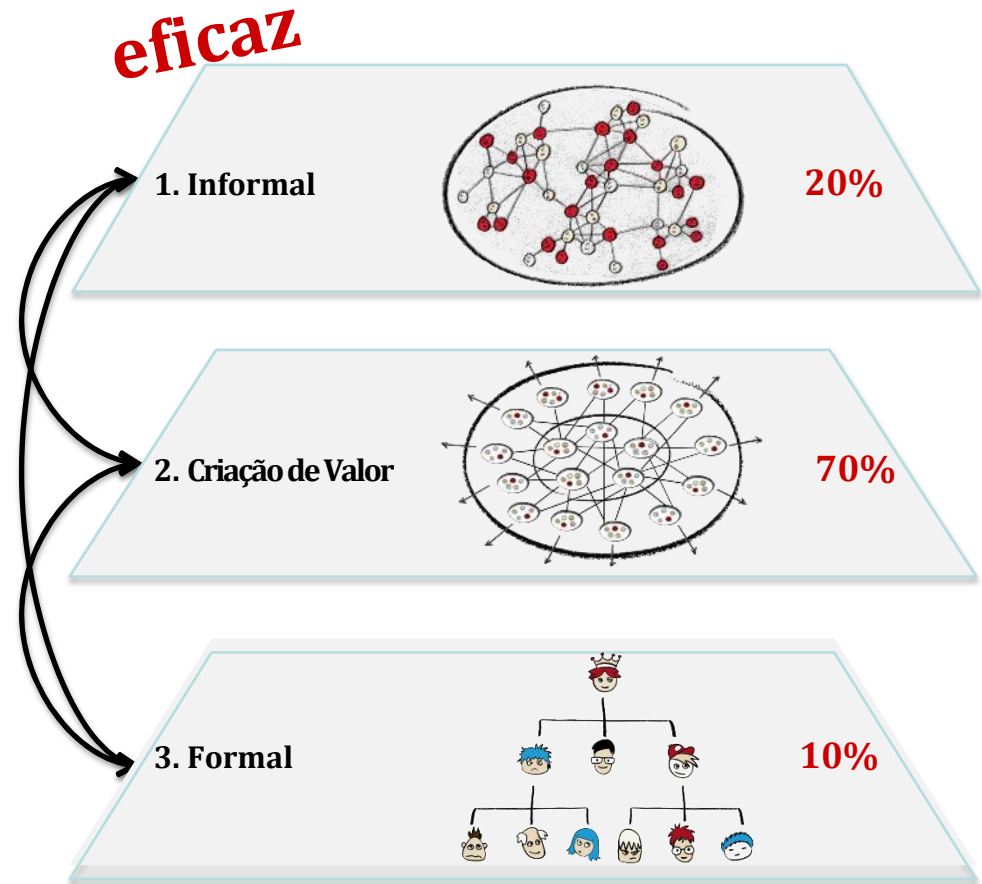
**É assim que uma Organização "Alfa" funciona.**



# Como estruturar organizações com muito mais eficácia. E então, fazer melhor a coisa certa.

Agora imagine uma organização completamente diferente: uma que não acredita no desempenho através da *Estrutura Formal*. Que considera o gerenciamento e a centralização do poder como envenenadores e prejudiciais e que não deseja investir energia na *Estrutura Formal*, a menos que seja necessária para conformidade externa. Uma organização que acredita tanto nas pessoas que não deixa que nada se interponha entre elas e o mercado.

Esse tipo de organização descentraliza o poder sistematicamente entre as equipes, para melhorar o trabalho e o fluxo de criação de valor – sempre. Ela detesta o desperdício e cria as condições para que todas as equipes saibam como combatê-lo. Aqui, a *Periferia* está no comando – a direção fica de fora dos negócios do dia-a-dia, abstendo-se do micro gerenciamento. O controle não é hierárquico, mas social. Apenas 10% da energia organizacional aqui pode ir para a *Estrutura Formal*.



Os gestores aqui lutam contra a burocracia e se concentram em manter alto a percepção do mercado, o desempenho e o sentido de urgência.

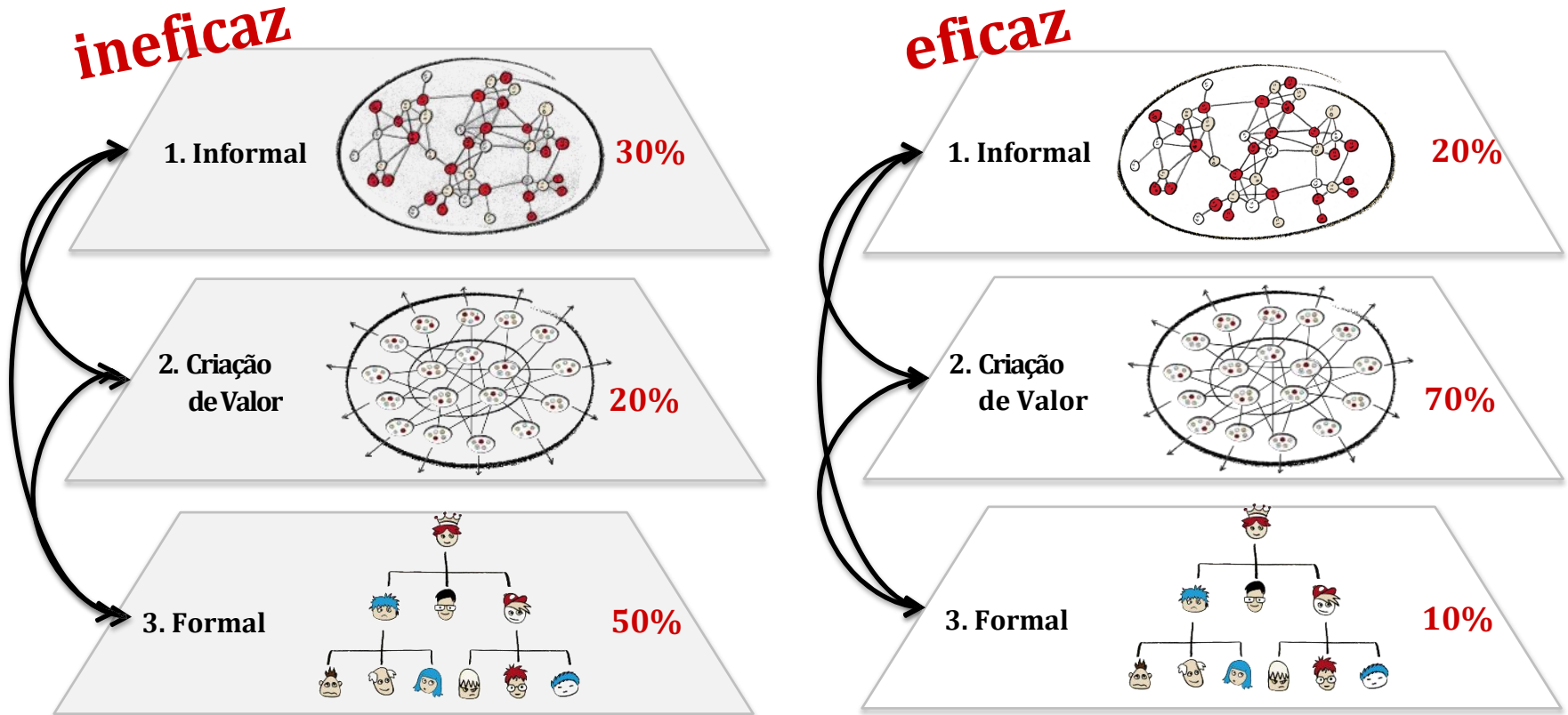
Uma vez que a empresa não exerce pressão de cima para baixo através da *Estrutura Formal*, menos energia vai para a *Estrutura Informal*: em vez de permitir que o medo e as lutas pelo poder surjam como resultado do comando-e-controle, as pessoas e as equipes podem passar a maior parte do tempo dedicando sua paixão e habilidades no investimento em inovação e melhoria contínua – ambas, em última análise, servem para criar valor. Isso significa que talvez 20% da energia total da empresa vá para a *Estrutura Informal*. Os 70% restantes podem contribuir para a criação de valor.

**Este é provavelmente o nível mais alto possível de eficácia que uma organização pode alcançar.** Você pode estar se perguntando quais empresas estão realizando exatamente isso. O que vem à mente, por exemplo, é *Southwest Airlines* ou *W.L. Gore*; *Buurtzorg*, *Handelsbanken* ou também *dm-drogerie markt* e *Toyota*.

**É assim que as Organizações “Beta” funcionam.**

# Organização eficaz ou ineficaz: nós temos uma escolha

Talvez você esteja se perguntando agora: quem em sua consciência apoiaria uma estrutura organizacional que é tão ineficaz que falha dramaticamente em servir ao propósito da organização de criar valor para a sociedade?



O fato é que, hoje em dia, muitas organizações usam muito pouco de sua energia e recursos para influenciar sistematicamente a *Estrutura Informal* e a *Estrutura de Criação de Valor*. **Muita energia e recursos vão para a Estrutura Formal** – em que não há criação de valor no sentido mais estrito e o desempenho ainda é enfraquecido pela hierarquia, burocracia e por uma cultura de comando-e-controle trazida pela gestão de cima para baixo.

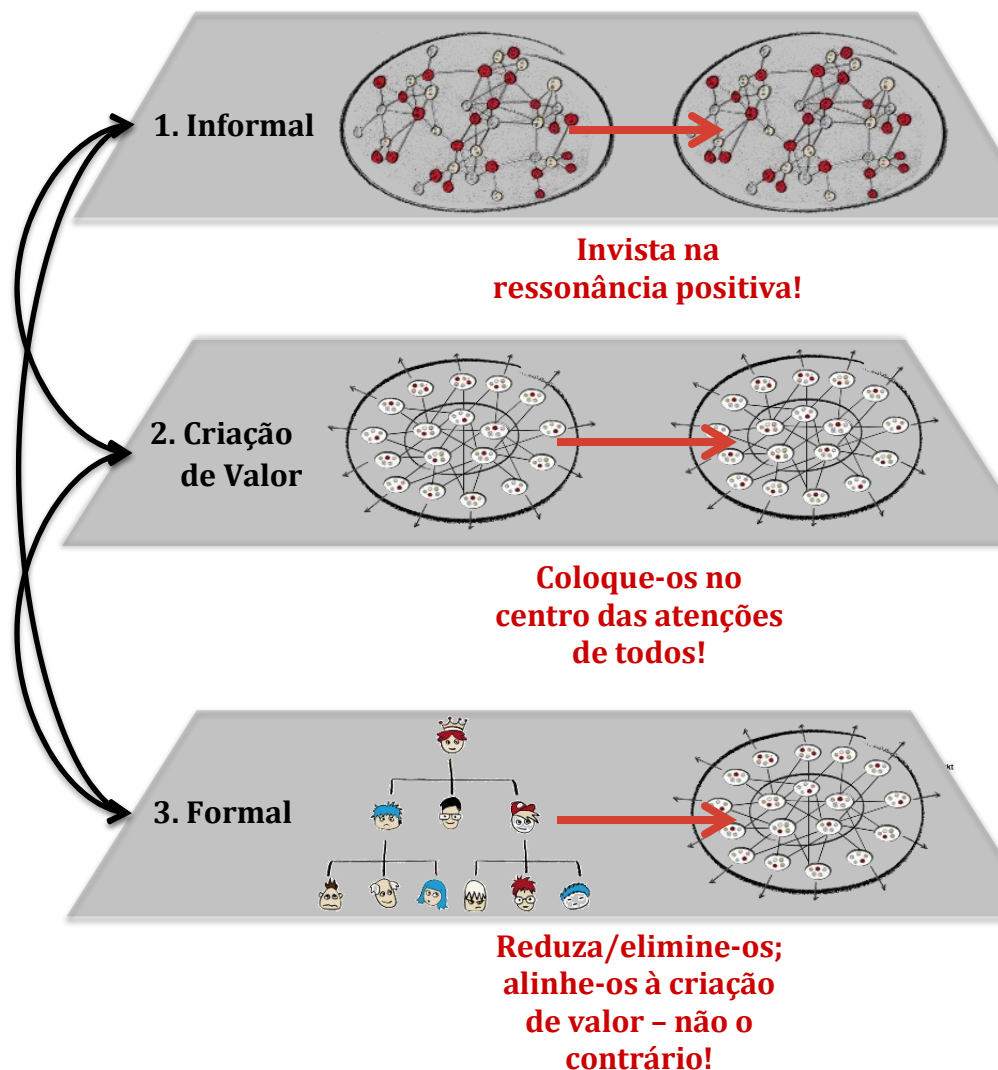
Existem inúmeras teorias que explicam por que as organizações não se afastaram sistematicamente e em grande número da gestão pela comando-e-controle até hoje. Uma dessas teorias é que os gestores são simplesmente loucos por poder e não querem "abrir mão" dele. Não acreditamos nesta teoria! **Estamos convencidos de que as organizações carecem de uma compreensão abrangente das alternativas de gestão e hierarquia** e que precisamos desenvolver com urgência essa ideia de uma organização mais eficaz. Para impedir o desperdício massivo que o pensamento em categorias tradicionais de gerenciamento cria.

**Não precisamos de pessoas diferentes ou melhores para criar organizações mais eficazes.** Em vez disso, precisamos de melhor pensamento organizacional, e design. E então, é claro, uma ação eficaz e consistente que corresponda a esse pensamento organizacional contemporâneo.

# O que é “transformação” organizacional. E o que isso significa na prática.

A transformação organizacional que visa maior sucesso empresarial, bem como eficácia e satisfação pessoal deve visar os seguintes princípios que orientam a ação:

- 1. Sempre que possível, reduza a *Estrutura Formal*.** Concentre-se totalmente na criação de valor e utilize a *Estrutura Formal* exclusivamente para fins de compliance externo. Trabalhe independente da *Estrutura Formal*.
- 2. Concentre toda a energia organizacional (por exemplo, em relação ao aprendizado e habilidade) nas duas primeiras estruturas.** Não na *Estrutura Formal*, que é irrelevante para isso. Aborde a *Estrutura Informal* e a *Estrutura de Criação de Valor* com uma forma de pensar sistêmica, como "trabalhar o sistema".
- 3. Apoie os efeitos positivos da *Estrutura Informal*.** Através de um alto grau de transparência, investindo em um alto nível de conscientização da equipe, através da descentralização radical da tomada de decisão para a *Periferia*, bem como por meio de rituais com efeitos de rede e o cultivo de princípios fortes e comuns.



Resta notar que uma rede radicalmente descentralizada, que segue amplamente os princípios "Beta", já é uma realidade em todas as organizações hoje, nas suas *Estruturas de Criação de Valor*. O problema, no entanto, é que essas *Estruturas de Criação de Valor* quase sempre são dificultadas pela *Estrutura Formal*, em vez de serem favorecidas.

***A Estrutura de Criação de Valor, nesse sentido, é muito mais "real" do que a Estrutura Formal mostrada comumente nos organogramas.***

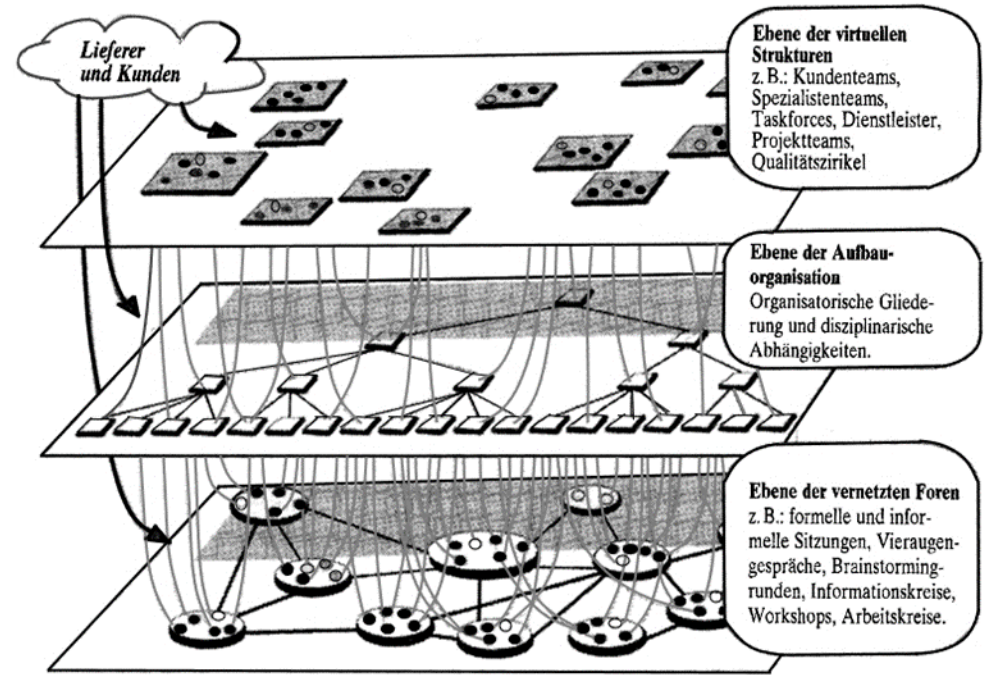
Na prática organizacional, alguns artefatos da *Estrutura de Criação de Valor* geralmente aparecem como forças-tarefa, equipes de projeto, grupos de trabalho, equipes de clientes ou equipes de produtos. É essa estrutura que precisa ser fortalecida para que se possa criar *Organizações Beta* totalmente desenvolvidas e utilizar todo o potencial humano no trabalho.

# Agradecimentos e outras leituras recomendadas

O conceito descrito neste ensaio é inspirado pelo pensador alemão **Uwe Renald Müller**. Seu livro, intitulado *Machtwechsel im Management* (Haufe), foi publicado em meados da década de 1990. Um pouco oculto neste livro estava uma ilustração com o título “As organizações sempre têm três níveis organizacionais” (veja a ilustração à direita).

Aqui Müller distinguiu entre três estruturas: *Estruturas Virtuais* (Estrutura de Criação de Valor), *Organização Formal* e *Fóruns em Rede* (semelhantes à Estrutura Informal).

Müller argumentou que as *Estruturas Virtuais* eram “muito mais reais nas organizações do mundo real” do que o que os gestores usam para elaborar seus organogramas de comando-e-controle. Esse conceito nos inspirou a dar uma nova olhada na teoria dos “níveis” organizacionais e a compará-la com novas descobertas científicas que não estavam disponíveis para Müller em sua época: descobertas das ciências sociais, teoria dos sistemas e outras ciências.



Este ensaio fornece uma atualização, uma revisão e uma expansão significativa do conceito de nível de *Uwe Müller* da década de 1990, mas não é uma reinvenção completa. Uma inspiração ainda anterior para o conceito de física organizacional pode ser encontrada no trabalho de **Mary Parker Follett** das décadas de 1920 e 1930. As passagens de texto correspondentes de *Mary Follett* são detalhadas em nosso ensaio "[Org Physics nas Palavras de Mary Follett](#)" ([BetaCodex 18](#)).

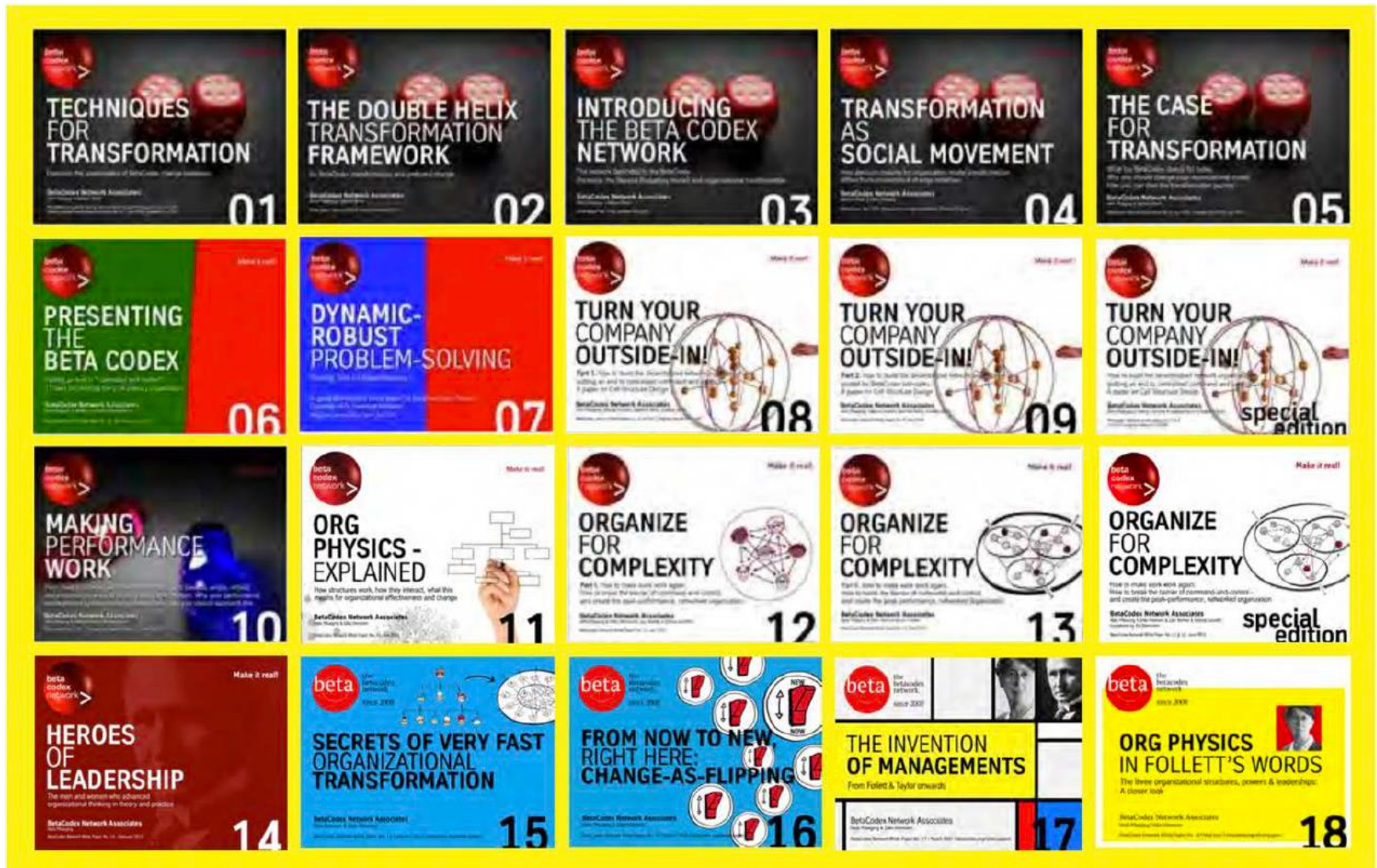
Você pode encontrar mais informações sobre a **Estrutura de Criação de Valor** e por que ela segue naturalmente as leis do *BetaCodex* em nosso ensaio "[Turn Your Company Outside-In!](#)" ([BetaCodex](#)) [Special Edition](#)".

Você pode descobrir mais sobre por que as **Estruturas Organizacionais** de hoje devem refletir a natureza de mercados complexos e a complexa criação de valor em nosso ensaio "[Organizar Para a Complexidade](#)" ([BetaCodex](#)) [Special Edition](#)".

Para insights mais profundos sobre a natureza humana, que é a base das três estruturas, bem como do *BetaCodex*, leia também o livro de **Douglas McGregor**, *O Lado Humano da Empresa*, especialmente a edição comentada de 2008 (McGraw Hill).



# Ensaio da BetaCodex Network



Todos os ensaios da BetaCodex Network podem ser encontrados em [betacodex.org/white-papers](http://betacodex.org/white-papers) e no [Slideshare](https://www.slideshare.net/BetaCodexNetwork).

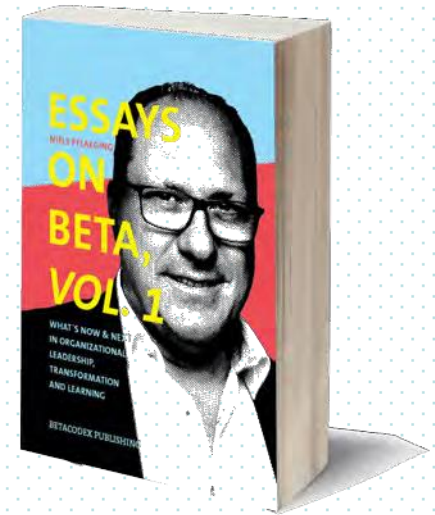
# Livros relacionados do BetaCodex Publishing



*Organizar para a Complexidade.* Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho  
Niels Pflaeging  
2014 - BetaCodex Publishing, New York



*OpenSpace Beta.* A handbook for organizational transformation in just 90 days  
Silke Hermann | Niels Pflaeging  
2018, 2ª edição 2020  
*Disponível também em alemão e coreano*



*Essays on Beta, Vol. 1.* What's now and new in organizational leadership, transformation and learning  
Niels Pflaeging  
2020  
*Indicado para o UK Business Book Award 2021*



the  
betacodex  
network

*since 2008*

Os autores deste ensaio:



Niels Pfläging

[niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)



Silke Hermann

[silke.hermann@redforty2.com](mailto:silke.hermann@redforty2.com)

[www.betacodex.org](http://www.betacodex.org)

Entre em contato para saber mais sobre o BetaCodex e a Transformação Beta.



## BetaCodex Network Associates

BetaCodex Network Ensaio Nº 11, Jan 2011

Versão em Português: Outubro 2021 | Ugo Ribeiro