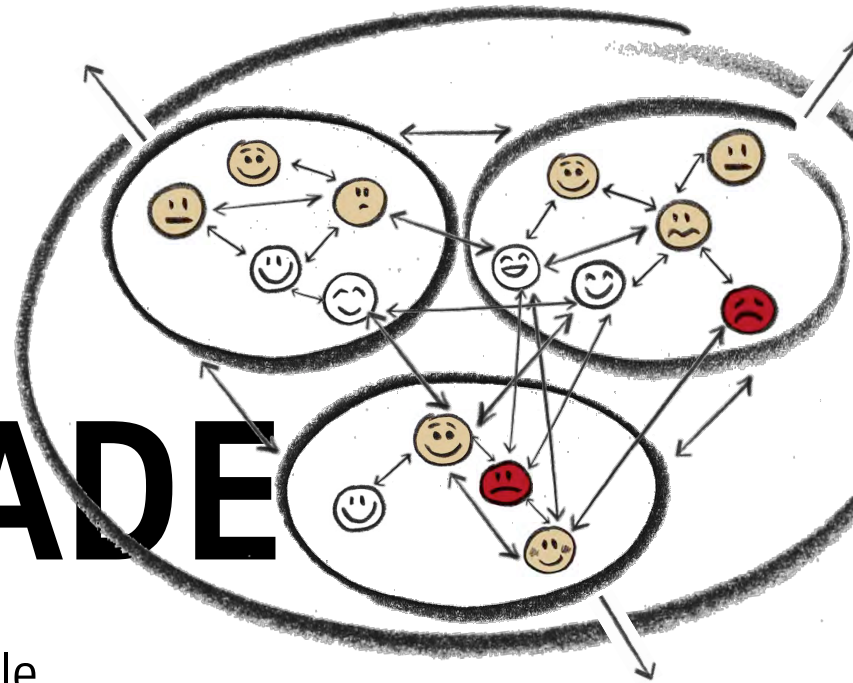




Faça acontecer!

# ORGANIZAR PARA A COMPLEXIDADE



Como fazer o trabalho funcionar de novo.  
Como romper a barreira do comando e controle,  
criando organizações em rede e de alto desempenho

**BetaCodex Network Associates**

Niels Pflaeging, Lars Vollmer, Silke Hermann, Valérya Carvalho, Luigui Moterani

BetaCodex Network white paper No. 12&13. Jun 2012 (Portuguese Sep 2012)

edição  
especial

# Este artigo aborda questões fundamentais de interesse de empresários, gestores, profissionais e agentes de mudança

Todos nós nos fazemos perguntas do tipo:

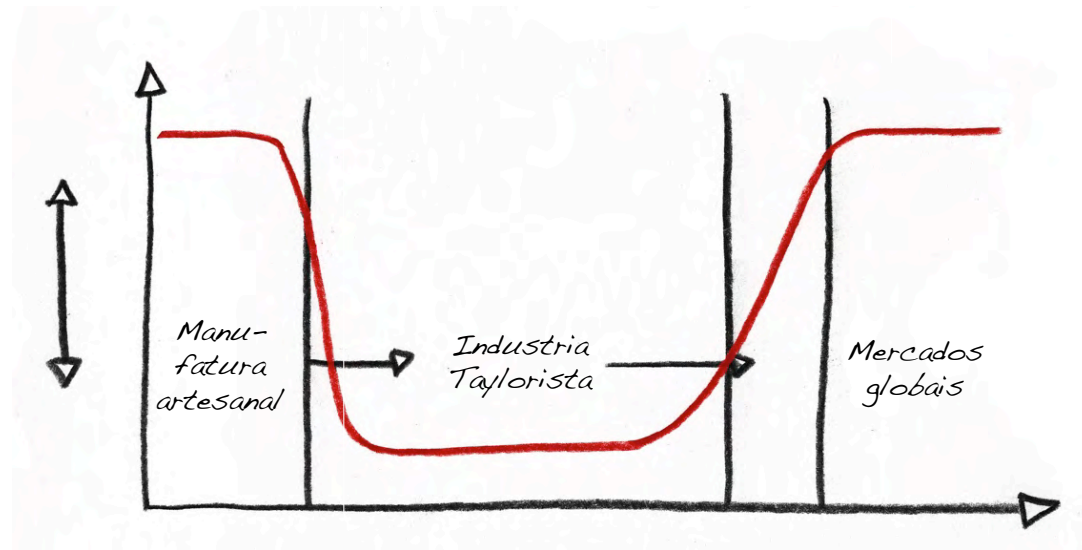
- Como as organizações podem lidar com um mundo cada vez mais complexo?
- Como ajustar uma organização em crescimento, sem cair na armadilha da burocracia?
- Como ser capaz de se adequar melhor a novas circunstâncias?
- Como superar as barreiras que impedem a organização de atingir uma melhor performance, inovação e crescimento?
- Como tornar a organização um lugar mais adequado às pessoas e atingir um maior nível de comprometimento?
- Como produzir mudanças profundas, vencendo as barreiras?

Neste artigo demonstramos que, para lidar com estas questões, devemos criar organizações capazes de lidar fortemente com a complexidade ao mesmo tempo em que as pessoas sejam levadas em consideração. Também discutimos como isso pode ser feito. Você vai aprender sobre conceitos que tornam possível transformar organizações inteiras, capazes de lidar com a complexidade, independentemente de tamanho, idade, mercado, localização ou cultura.



## Parte 1.

**Complexidade: ela é relevante para as organizações. E muito!**

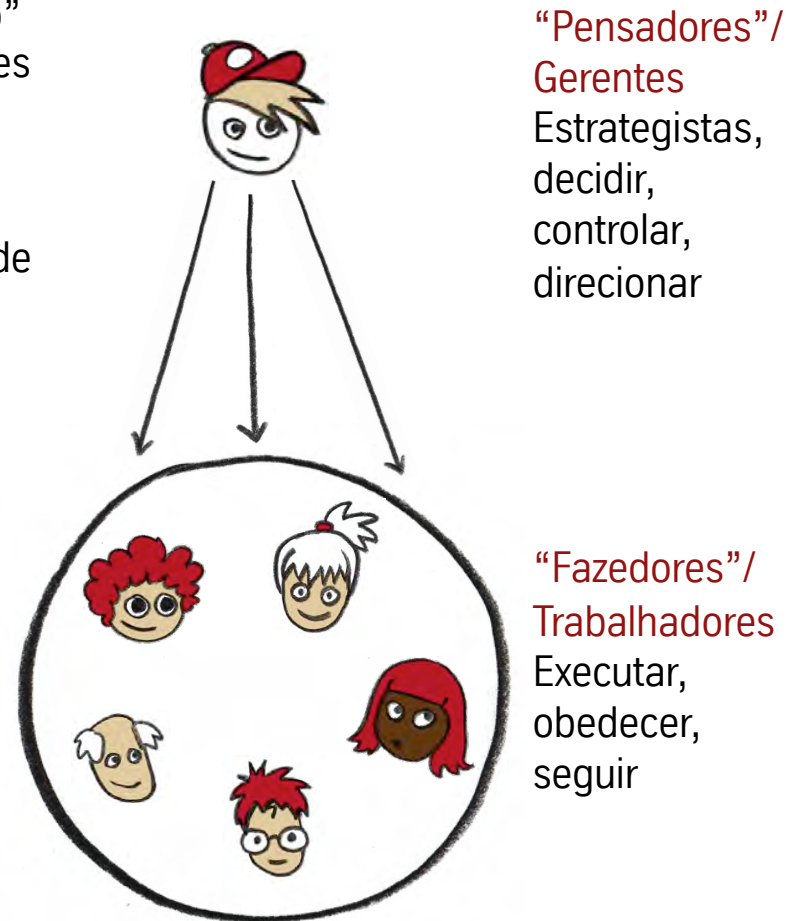


# A grande idéia de Frederick Taylor e como surgiu a administração: A invenção da divisão entre **pensadores e fazedores**

Em 1911, Frederick Taylor publicou o livro que se tornou um marco na administração: “**Princípios de administração científica**”. Ele propôs a administração como uma “revolução” que resolveria as restrições de produtividade das organizações da era industrial. O Taylorismo alcançou justamente isso. A ideia pioneira de Taylor foi a **divisão da organização entre as pessoas que pensam (gerentes) e as pessoas que executam (trabalhadores)** – legitimando a profissão de gestão como a de “princípios de pensamento das pessoas não pensantes”. Taylor também introduziu a divisão funcional no chão de fábrica.

Os conceitos introduzidos por Taylor logo foram considerados desumanos e não científicos, e seus métodos de consultoria ineficazes.

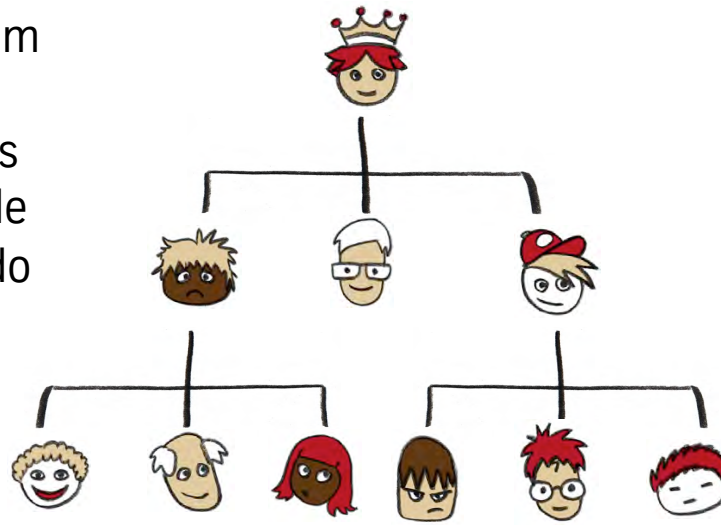
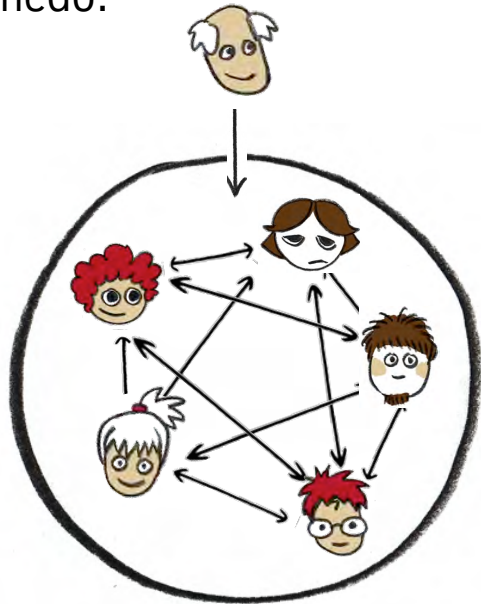
Entretanto, a divisão hierárquica/funcional foi amplamente adotada após sua morte, em 1915, e seus princípios foram aplicados a organizações não-industriais e fora do chão de fábrica. **A gestão, da forma como a conhecemos, não é muito diferente do que Taylor propôs há um século atrás.** Em ambientes complexos e dinâmicos, a mentalidade de coman e controle é tóxica tanto para a performance da organização quanto para o desenvolvimento humano/social. Nós chamamos o modelo taylorista de gestão de modelo **Alpha**.



# O preço da simplificação: a divisão Taylorista leva organizações a sofrer **três “lacunas” sistêmicas**

## 1 A lacuna social

A divisão hierárquica e o controle “top-down” acabam por erodir o diálogo social/entre grupos, e cria um viés de se administrar através de números e liderar através do medo.



## 2 A lacuna funcional

A divisão funcional cria a necessidade de gerenciar/impor coordenação através de processos, controle interfaces, planejamento, regras, padrão poder, etc.

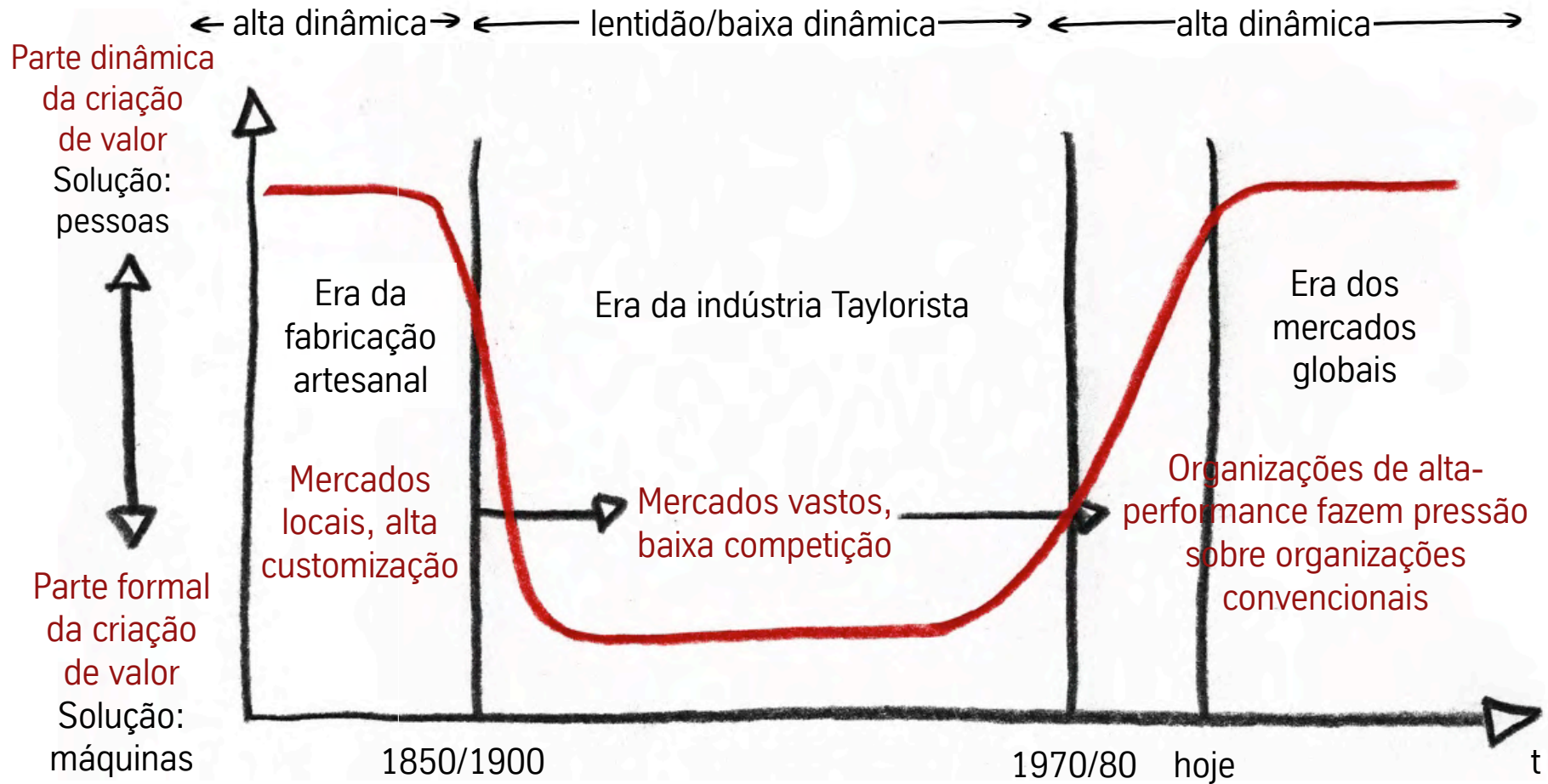
## 3 A lacuna de tempo

A divisão das pessoas entre pensadores e fazedores cria a necessidade de impor funções de gestão, estratégias, previsões e planejamento.



Nada disso é bom. Nada disso cria valor. Todas essas lacunas geram desperdício.

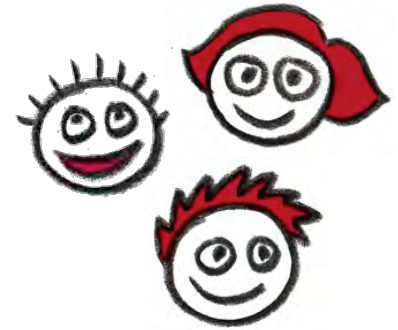
# O curso da história da **dinâmica dos mercados** e o surgimento recente dos mercados altamente dinâmicos e complexos



A predominância da dinâmica e complexidade não é boa nem ruim. É um fato histórico. Nós chamamos o gráfico acima de "A banheira de Taylor".



# A diferença entre o complicado e o complexo



- **Sistemas complicados** operam de forma padronizado. A imprecisão é diminuída, a não objetividade, a incerteza são diminuídas até o máximo possível. Podem ser explicados através de relações de causa e efeito claras. São controláveis do exterior.
- Qualquer máquina de alta-precisão é complicada: Tudo é feito para evitar a imprecisão/aumentar a precisão. Um relógio, por exemplo, é calibrado para reduzir os erros, incertezas e ilusão. Ele é configurado para fornecer dados objetivos, certezas e um mínimo de ilusão.
- **Sistemas complexos** contam com a presença ou participação de organismos vivos. Eles são sistemas vivos – é por isso que podem mudar a qualquer momento. Esses sistemas são apenas observáveis do exterior, mas não controláveis.
- O comportamento de um sistema complexo não é previsível. É natural que haja um nível de erro, incerteza e ilusão muito maiores do que em sistemas complicados. Um sistema complexo possui aspectos que operam de forma padronizada, mas cuja a interação está continuamente mudando de forma descontínua.

# Consequências da complexidade:

## A importância da **mestria na resolução de problemas**

A única “coisa” capaz de lidar de forma eficaz com a complexidade é o ser humano.

O que importa na complexidade, tanto quanto em **resolução de problemas**, não são ferramentas, padronização, regras, estruturas ou processos – todas essas coisas que nos serviram tão bem na era industrial e nos mercados estagnados. Tratando de complexidade, a questão não é **como** resolver um problema, mas **quem** pode resolver. O que importa agora são pessoas habilidosas, **pessoas com mestria**. Pessoas com idéias.

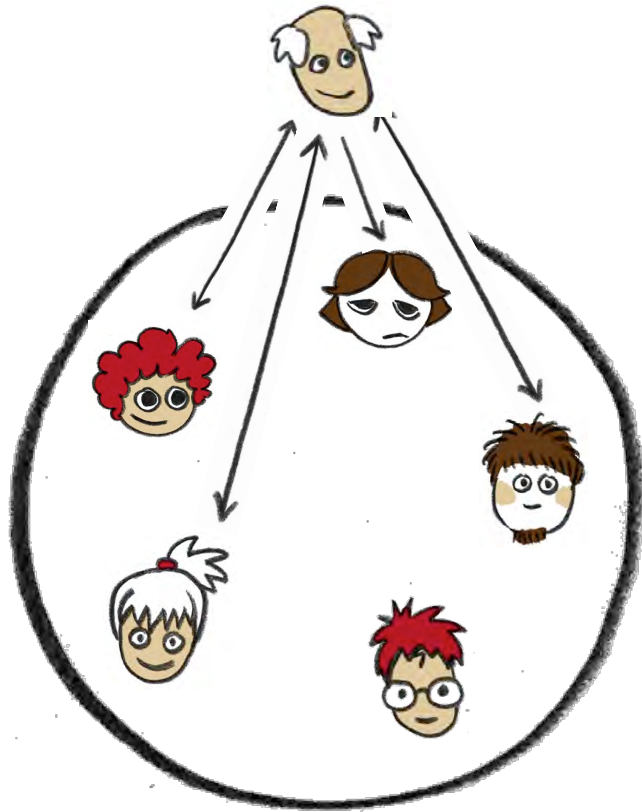
Resolução de problemas em um ambiente sem vida diz respeito a instrução.  
Resolução de problemas em um ambiente vivo diz respeito a comunicação.



A complexidade não pode ser gerenciada, nem reduzida.  
Ela pode ser confrontada com o conhecimento das pessoas.

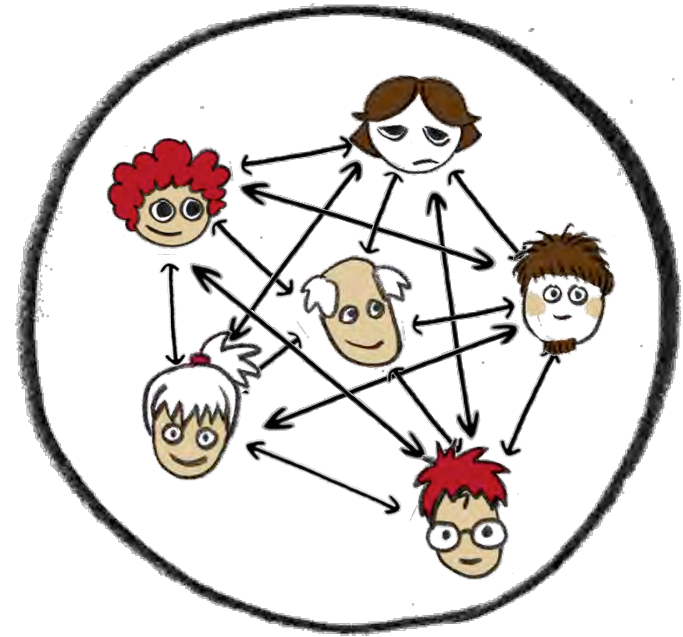


O paradoxo da melhoria: na complexidade, **agindo sobre as partes individuais não melhora o todo**. E até prejudica o todo.



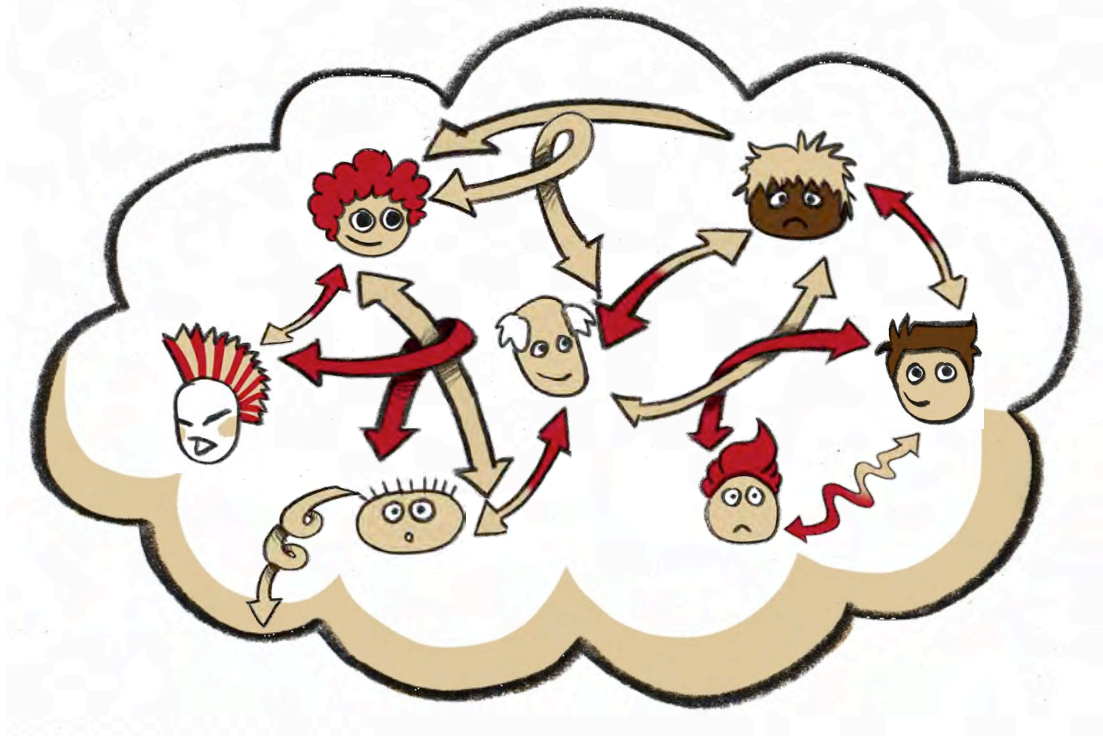
**Partes trabalhando separadas no sistema** não melhora o funcionamento do todo: porque em um sistema, não são as partes que importam, mas sim como elas **se conectam**.

Sistemas não são melhorados através da melhoria das partes, mas agindo sobre as interações entre as partes.



O que realmente melhora o sistema como um todo não é trabalhar sobre as partes em si, mas sim **a interação entre essas partes**. Você pode chamar essa atitude de “liderança”.

## Parte 2. Pessoas e trabalho



# A natureza humana no trabalho: a distinção crítica de McGregor.

## Qual dessas teorias descreve você e as pessoas ao seu redor?



### Teoria X

**Pessoas não gostam de trabalhar**, acham trabalho chato e o evitarão se possível

**Pessoas devem ser forçadas ou subornadas** para fazer o que é certo

**Pessoas preferem ser direcionadas** ao invés de aceitar responsabilidade (que evitam dentro do possível)

**Pessoas são motivadas principalmente pelo dinheiro** e tem medo de perder o emprego

**As pessoas são pouco criativas** – a não ser para contrariar regras

### Atitude

**Pessoas precisam trabalhar** e querem se interessar pelo trabalho. Nas condições certas, podem desfrutar do trabalho

### Direcionamento

**Pessoas se auto direcionam** frente a um objetivo que aceitam

### Responsabilidade

**Pessoas vão buscar e aceitar responsabilidade**, nas condições certas

### Motivação

**Nas condições certas, as pessoas são motivadas** pelo desejo de realizar o seu potencial

### Criatividade

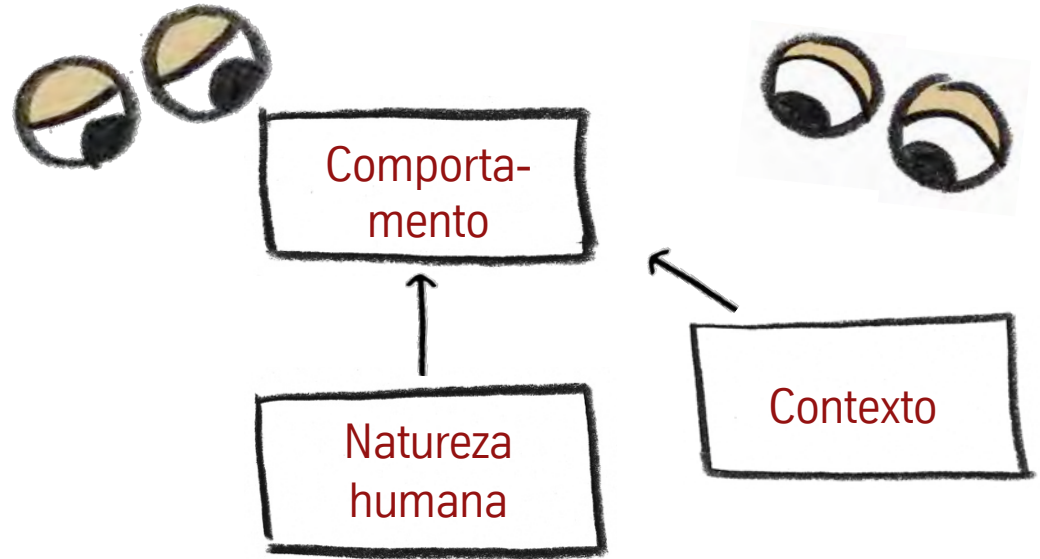
**Criatividade e genialidade estão presentes em todos** apesar de serem pouco utilizadas



### Teoria Y

# A natureza humana no trabalho: a distinção crítica de McGregor

Ao perguntar qual teoria da natureza humana – X ou Y – nos descreve, todos imediatamente sabem: “Eu sou uma pessoa do tipo Teoria Y!” Quando perguntado sobre as outras pessoas, no entanto, a resposta não é tão clara. Quantas vezes já não encontramos pessoas do tipo Teoria X em nossas vidas? No trabalho? Nas organizações?



Douglas McGregor, em seu trabalho seminal de 1960, distinguiu duas imagens da natureza humana, onde apenas uma é “verdadeira”, no sentido de que ela pode ser comprovada pelas pesquisas e teorias disponíveis. A outra, **a Teoria X, nada mais é que um preconceito que temos em relação às outras pessoas**. Existem duas razões pelas quais essa teoria, além de ser uma superstição, é algo tão comum. Inicialmente, ela reflete a opinião geral de uma era pré-democrática e pré-iluminista. Além disso, ao observar o comportamento dos outros, temos a tendência de chegar a conclusões a respeito da natureza humana das pessoas normalmente ignorando o contexto que condicionou esse comportamento.

Isso é muito importante porque as nossas premissas acabam por modelar nosso comportamento, bem como a forma como projetamos e gerenciamos as organizações: se você acredita que existem pessoas do tipo Teoria X, então acabarão surgindo sistemas de comando e controle. Para construir organizações capazes de lidar com a complexidade, é necessária uma visão compartilhada sobre a natureza humana.

# A natureza da **motivação** e porque líderes não tem como motivar

Pessoas são movidas por **motivos**. Podemos afirmar que todos carregam consigo uma série de motivos. Dessa forma, todos são “portadores de motivos” ou “intrinsecamente motivados”. Entretanto, **os níveis específicos ou a dominância de diferentes motivos**, variam bastante entre as pessoas.

O que isso significa para as organizações, ou empresários, é: eles não são capazes de motivar ninguém, porque motivação é uma questão interna. Uma das únicas coisas que as organizações podem fazer para estimular o desempenho é facilitar a conexão entre as pessoas e a organização, através de um senso de propósito e de trabalho.

Nós chamamos esse fenômeno, de quando um indivíduo se conecta voluntariamente ao trabalho e à organização de **conectividade**. Infelizmente, a crença no mito de poder de motivação através dos líderes ainda persiste. A verdade é: uma vez que a motivação é de natureza intrínseca, os líderes, através de suas ações apenas são capazes de desmotivar.





# Valorizando as diferenças de comportamento: pessoas e **preferências**

O comportamento de uma pessoa é fortemente influenciado por suas **preferências**. O conceito de “preferências” foi introduzido por Carl G. Jung em seu trabalho pioneiro de “Tipos psicológicos”.

Introversão



Extroversão

**Atitude.** Jung diferenciou os tipos psicológicos começando pela sua atitude de forma geral: a atitude descreve a forma como as pessoas reagem a experiências de modo internos e externo.

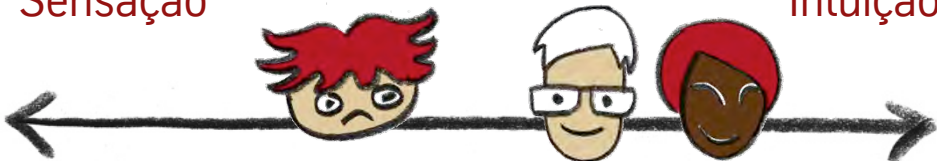
Pensamento



Sentimento

**Função: Tomada de decisão.** Pessoas que utilizam mais a “cabeça” tomam decisões racionalmente, utilizando mais o “pensamento”. Pessoas que utilizam mais o “coração” preferem tomar decisões e analisar as coisas de forma subjetiva, utilizando o “sentimento”.

Sensação



Intuição

**Função: Percepção.** enxergamos o mundo através de uma combinação de “sensações” para detalhes sensoriais e “intuição” para encontrar padrões, fazer conexões e interpretar significados.

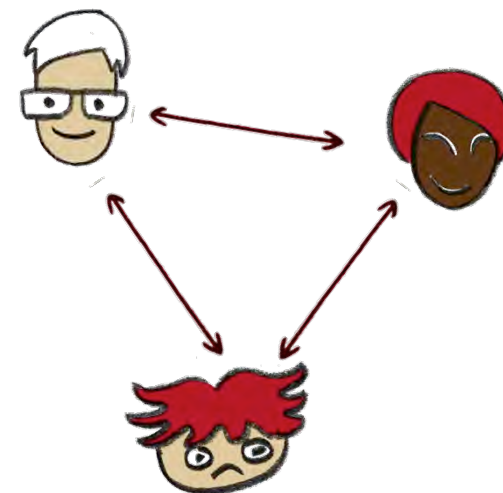


# Utilizando as distintas preferências para lidar com a complexidade

Existe uma **grande variedade de comportamentos** dentro das três categorias de preferências, dependendo de onde a pessoa se encontra dentro de cada uma das três características comportamentais. A maioria das pessoas não será extrema, atingindo um equilíbrio – sendo assim, mais difíceis de serem interpretadas.

Todas as pessoas possuem a capacidade de demonstrar **qualquer um dos tipos de comportamentos**, no entanto todos temos uma preferência por um determinado tipo de comportamento – na maioria das vezes.

Quando pessoas com diferentes preferências trabalham juntas elas **complementam umas às outras**.



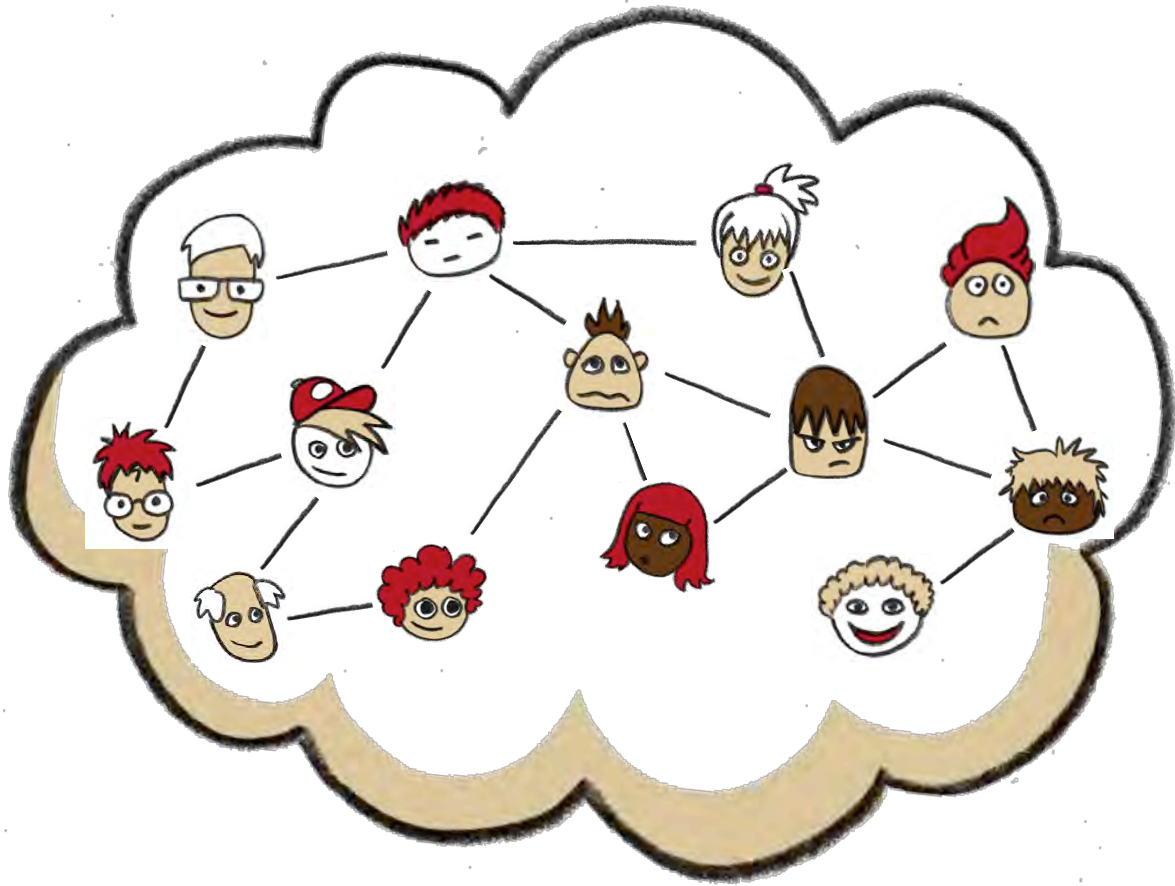
Em ambientes complexos, diferenças em motivações e preferências acabam se tornando um ativo – ou um passivo

# Competência individual vs. competência coletiva

“Percebemos que o conhecimento individual não diferencia as pessoas no que diz respeito ao desempenho. O que diferencia são as redes pessoais grandes e diversificadas”

“Engenheiros tem uma propensão cinco vezes maior a buscar uma informação com uma outra pessoa do que utilizar uma fonte impessoal, tipo um banco de dados”

*Cross, Rob et.al.  
The Hidden Power of Social Networks.  
Boston: Harvard Business School  
Press, 2004*

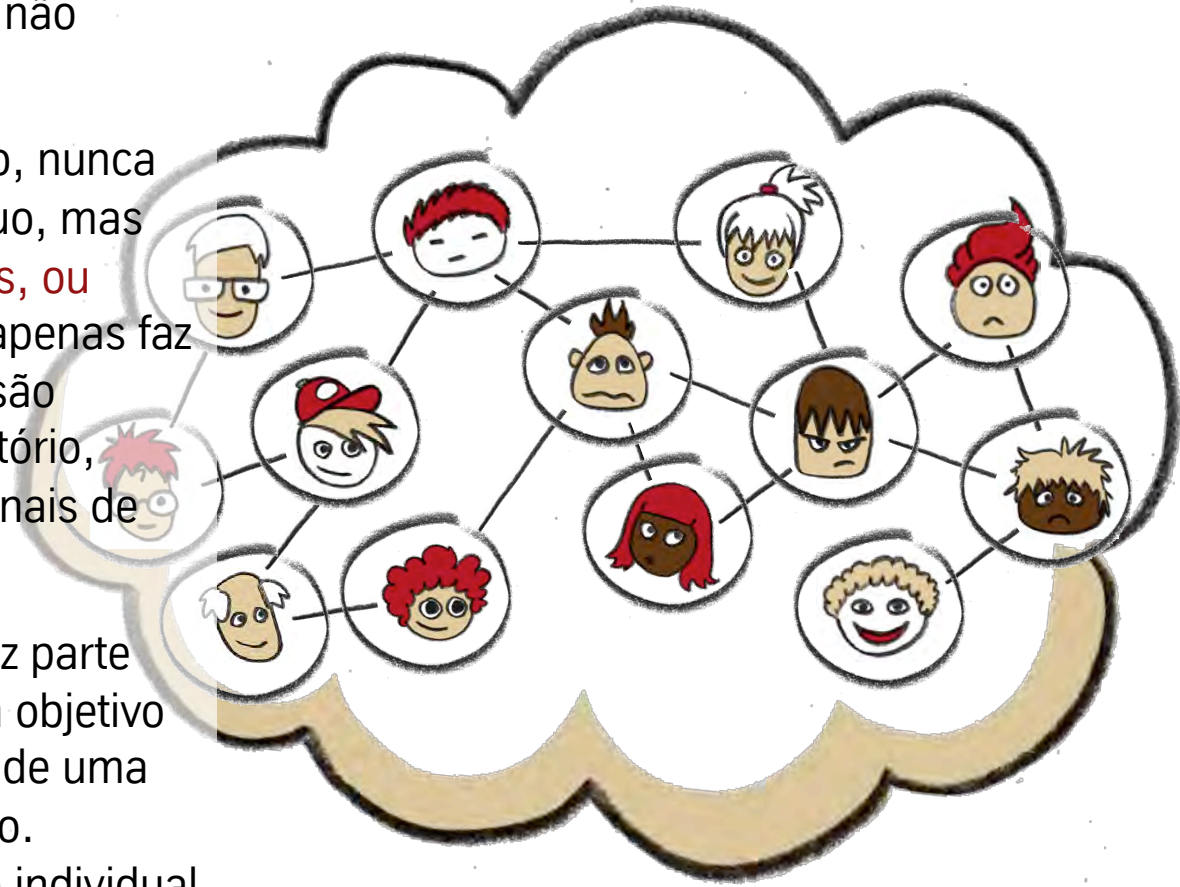


# A maioria das organizações é obcecada pelo desempenho individual. Mas o **desempenho individual é um mito**

O desempenho individual não é apenas supervalorizado. Ele simplesmente não existe nas organizações.

Por que? Porque valor, ou resultado, nunca surge da ação de um único indivíduo, mas da interação entre **diversas pessoas, ou através de equipes**. Um vendedor apenas faz parte da venda – as outras partes são viabilizadas pelas pessoas do escritório, produção, contabilidade e profissionais de recursos humanos.

Uma vez que a interdependência faz parte das organizações, tentar definir um objetivo individual ou medir o desempenho de uma única pessoa acaba levando ao erro. Reconhecimento pelo desempenho individual tem a capacidade de desmotivar as pessoas e acabar com o espírito de equipe.

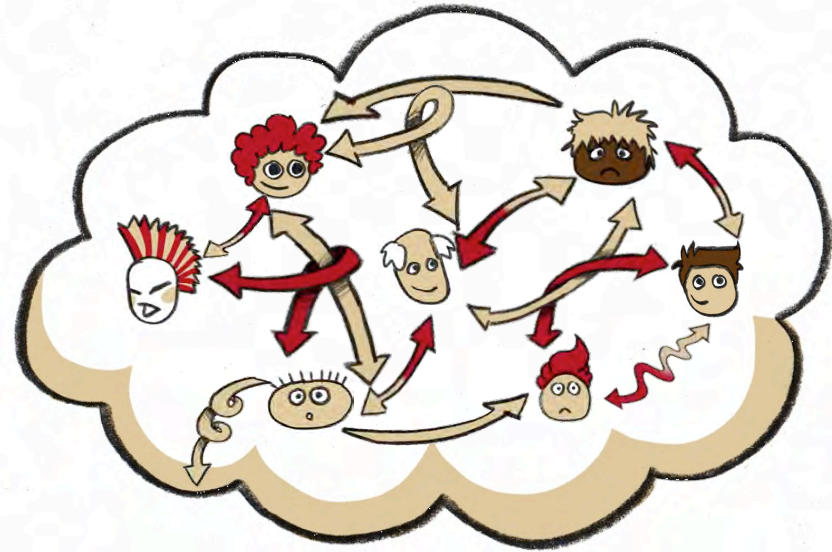


# As pessoas se conectam e se comunicam de maneiras diferentes

## Sobre os “arquétipos” dos comunicadores

<b>Conectores</b>	buscam e transmitem a informação
<b>Guardiões</b>	administram o fluxo de informações
<b>Olheiros</b>	observam as pessoas

Karen Stephenson, *Quantum Theory of Trust*.  
Harlow: Pearson Education Ltd, 2005



<b>Conectores</b>	trocam informação com várias pessoas
<b>Peritos</b>	dedicam mais tempo às pessoas
<b>Vendedores</b>	mestres da comunicação interpessoal

Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*.  
Boston: Back Bay Books, 2002

Não importa qual desses conceitos é “verdadeiro” ou “melhor”:  
É útil para a organização fazer uso desses padrões sociais e formas diferentes de agir  
Faça uso deles, ou ignore-os por sua própria conta e risco!

# O que torna as pessoas complexas: reunindo as ideias

Comportamento(visível)

Competências

Preferências

Motivos

Natureza

O comportamento de uma pessoa é **moldado por seus motivos, preferências e competências**. Motivos, enquanto características pessoais, são estáveis ao longo do tempo – eles descrevem o quão importante são determinados objetivos para a pessoa. Preferências, pelo contrário, podem evoluir ao longo da vida – dependendo do contexto, ambiente, desafios e metas pessoais. Motivos e preferências combinados, influenciam nosso interesse em adquirir certas competências: existem habilidades que já possuímos ou que podem ser aprendidas. Sendo assim, competências estão diretamente ligadas ao **aprendizado**.

Como vimos, apenas o comportamento é facilmente observado. É até relativamente fácil descrever as competências de alguém. Com um pouco mais de esforço podemos mapear e descrever as preferências de alguém. Identificar corretamente os motivos requer ainda mais esforço e sensibilidade.

A natureza humana não pode sequer ser observada: é uma questão de convicção, ou parte da teoria social que mantemos. O problema é: observar o comportamento nos leva a julgar (erroneamente) as competências, motivos e até mesmo natureza dos outros. Preparar a organização para lidar com um ambiente complexo requer mais reflexão!



### Parte 3.

## Equipes auto-organizadas e a organização em forma de rede: Dos princípios de estrutura antigos para os novos, e melhores

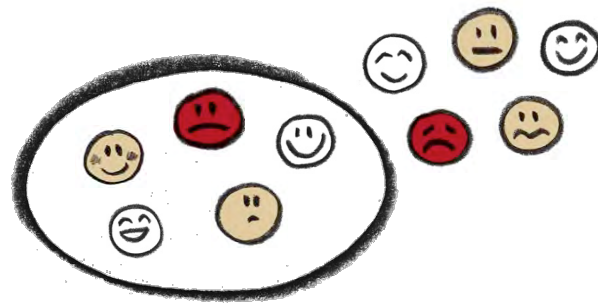




# Formando equipes

“A ideia da “segmentação”: um grupo de elementos é percebido como um único “bloco”. A fronteira desse bloco é parecido com a de uma membrana celular, ou uma fronteira geográfica. A fronteira define uma identidade separada para os elementos do “bloco” e o ambiente. Dependendo do contexto, pode-se ignorar a estrutura interna desse bloco, ou leva-la em consideração”

*Hofstadter, Douglas. Gödel, Escher, Bach. New York: Basic Books, 1979*

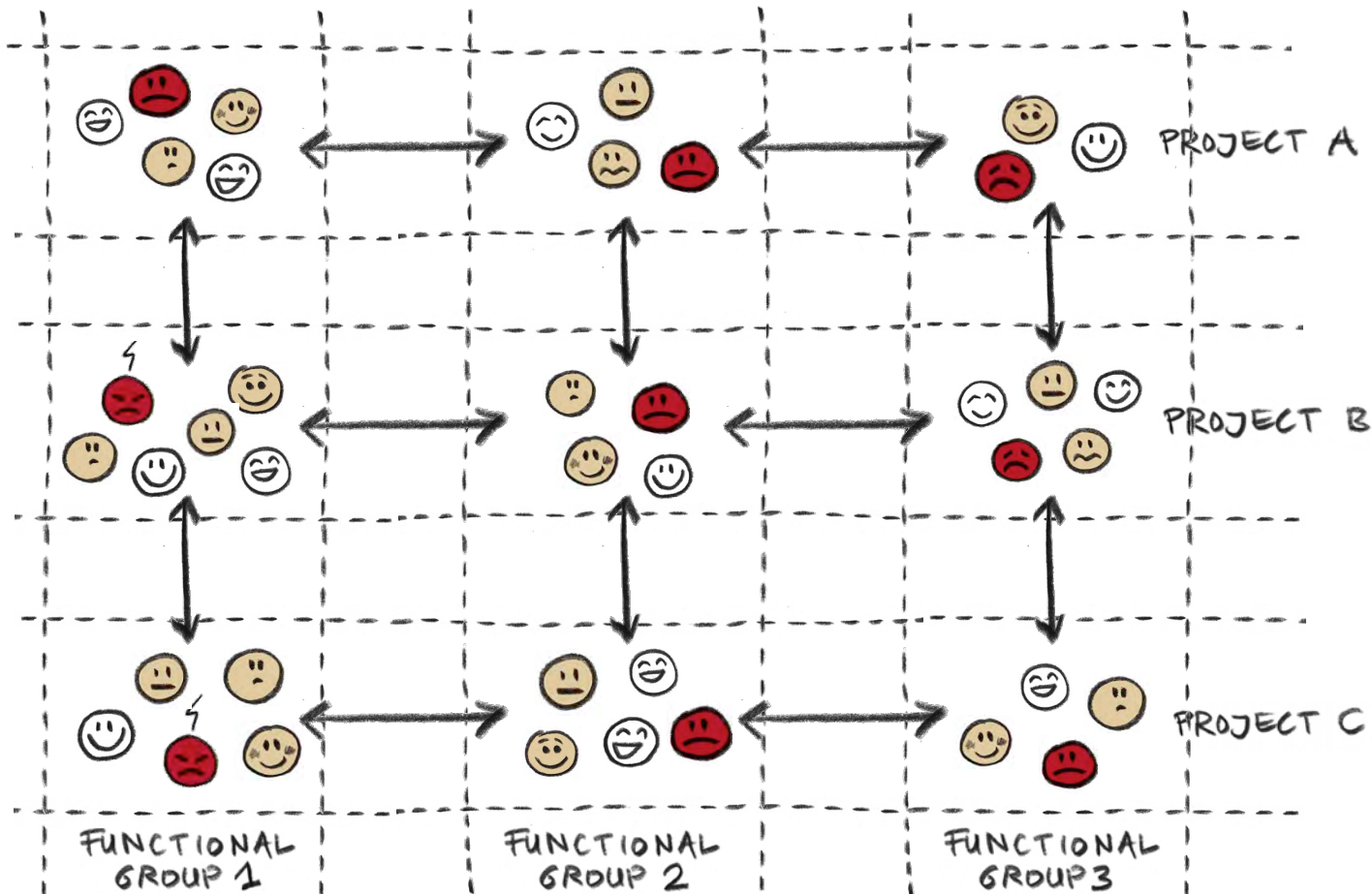


Nós chamamos esse bloco individual de **célula**, e os seus limites de **membrana celular**.

Nós chamamos o conjunto de células (o sistema) de **rede estruturada em células**.

Nós chamamos o limite do sistema ou da célula como **esfera de atividade**.

# Organização do trabalho: modelos comuns de segmentação de equipe – e onde está a diferença



## Princípio de estrutura do modelo "Beta":

*Equipes* são trans-funcionais ou integrados funcionalmente.

“Diferentes pessoas que trabalham de forma interconectada com as outras” – comprometidos em trabalhar *juntos*.

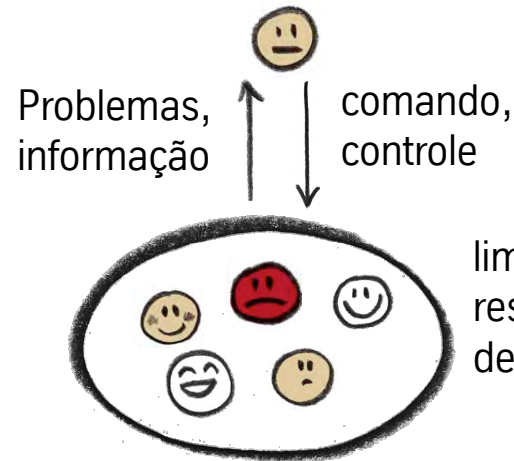
## Princípio de estrutura do modelo "Alpha":

*Grupos* possuem apenas uma função, ou são divididos de acordo com sua função. “Pessoas similares que trabalham próximas às outras, em paralelo”, eventualmente competindo entre si, para atingir um objetivo comum.

# O modelo “top-down” de comando e controle vs. o modelo de auto-organização

## Princípio da estrutura "Alpha":

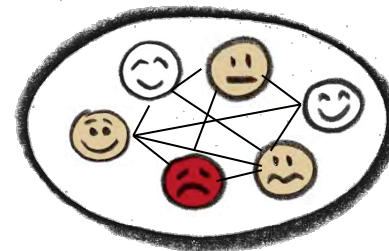
*Controle através de chefes. A informação sobe a hierarquia e o comando desce a hierarquia. Modelo “top-down” de tomada de decisão. Utilização de regras para controle.*



limites: regras, responsabilidades, descrições de cargo

## Princípio da estrutura "Beta":

*Auto-regulação dentro do próprio time. Controle através de pressão dos pares e transparência. Responsabilidade e princípios compartilhados.*



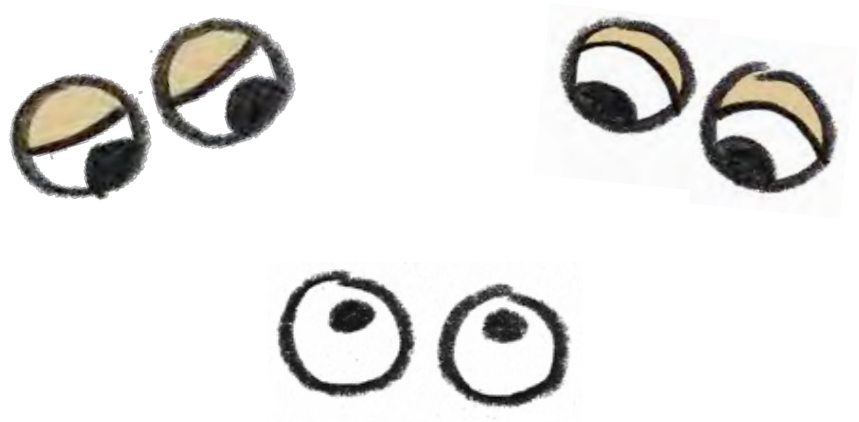
transparência radical, densidade social, pressão dos pares

limites: valores, princípios, papel, objetivos compartilhados

Auto-organização não é o termo “certo”.  
Melhor seria: Organização-mercado *socialmente densa*

# Faça uso da **pressão** entre os pares

1. Deixe as pessoas se identificarem com um **pequeno grupo**.
2. Dê a eles uma **responsabilidade compartilhada** por objetivos compartilhados em comum
3. Faça com que toda informação seja aberta e **transparente** à equipe.
4. Faça com que a informação do desempenho seja comparável **entre** as equipes.

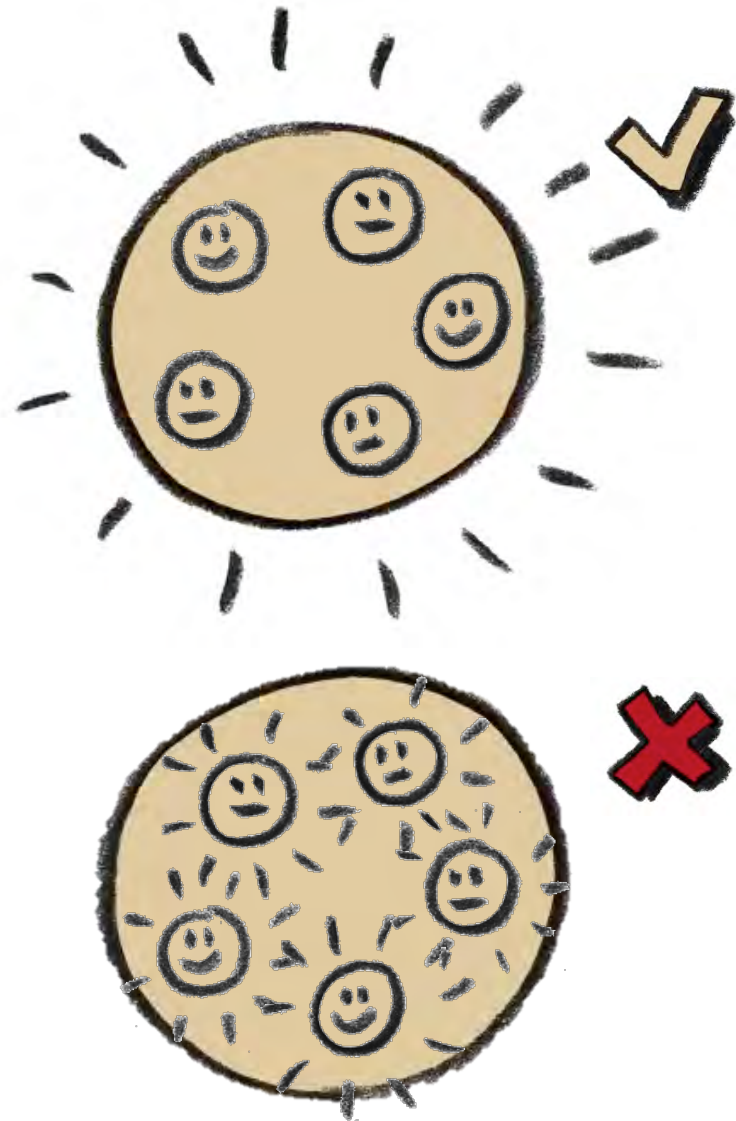


Pressão dos pares utilizada de forma correta: muito mais poderosa que a hierarquia, e sem efeitos colaterais

# Auto-organização **precisa** ser baseada em equipes

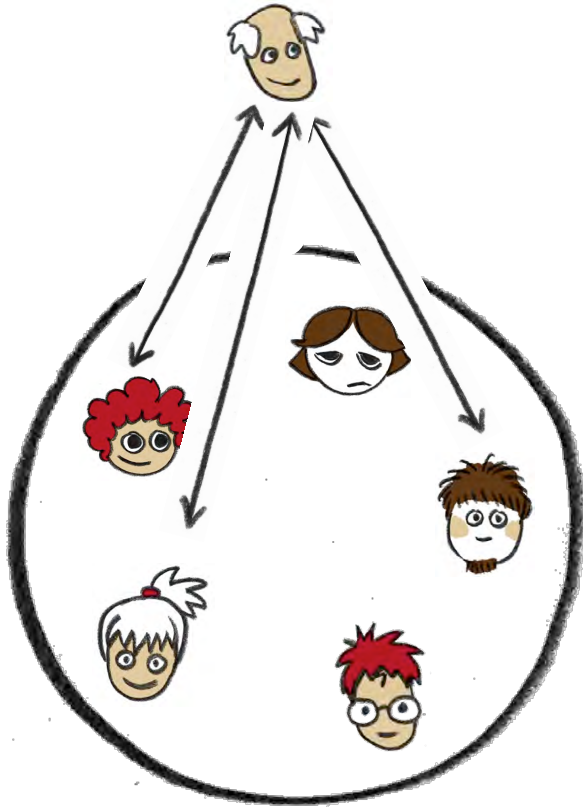
De uma forma geral, preparar uma organização para lidar com a complexidade e capaz de auto-organização sempre diz respeito a **dar poder às equipes...**

... **não** dar poder aos indivíduos

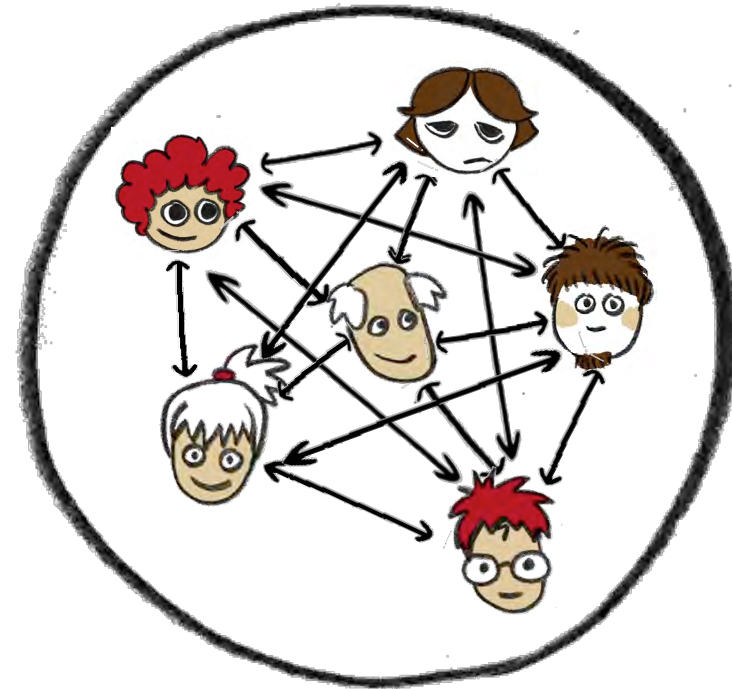


O movimento do “empowerment” dos anos 90 não entendeu este problema.

Um paradoxo: abrir mão do poder e descentralizar a tomada de decisão para a equipe **umenta** o status



> Desempenho baixo ou mediano



> Desempenho alto, superior

Sucesso não é um jogo de soma zero.

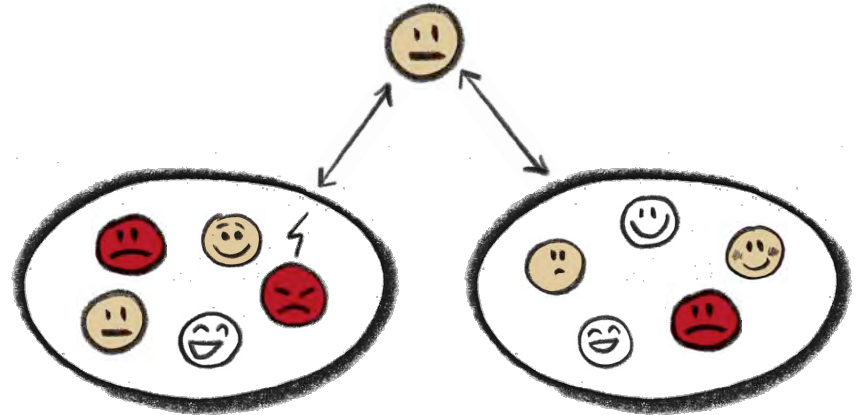


# Comunicação entre as equipes

## Princípio da estrutura "Alpha":

*Coordenação/comunicação através de um gerente, normalmente combinado com uma divisão funcional; taylorismo*

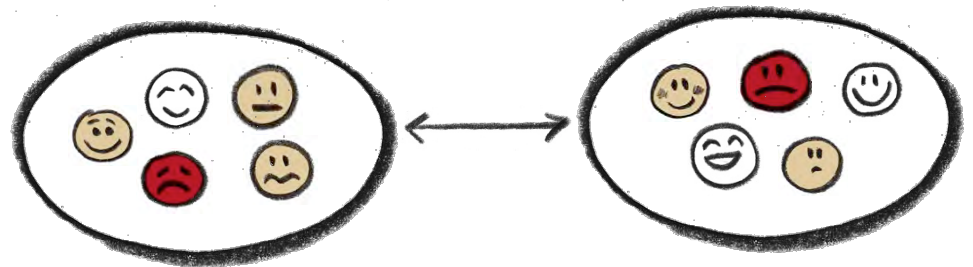
> Suficiente em mercados estagnados



## Princípio da estrutura "Beta":

*Não através de um gerente, mas sim lateralmente*

> Superior em mercados complexos

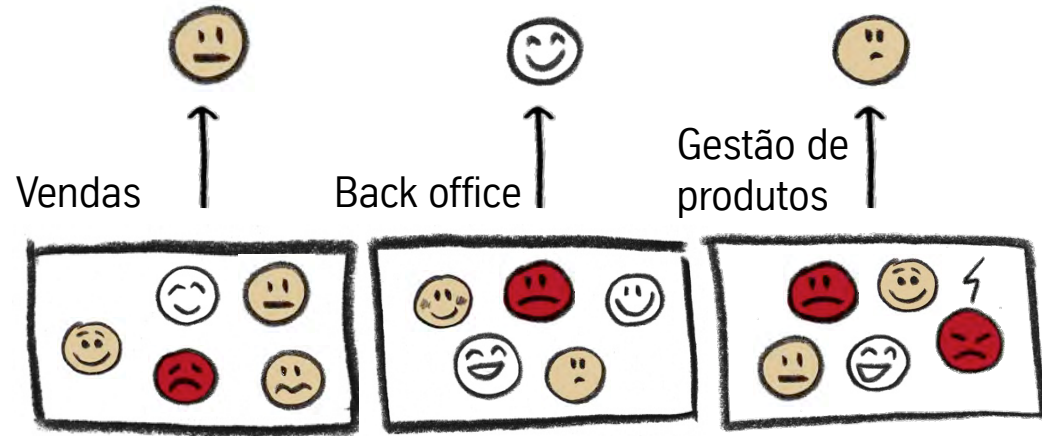


Coordenação centralizada é um luxo que as organizações em mercado complexos não podem se dar

# A diferença entre um “departamento” e uma “célula”

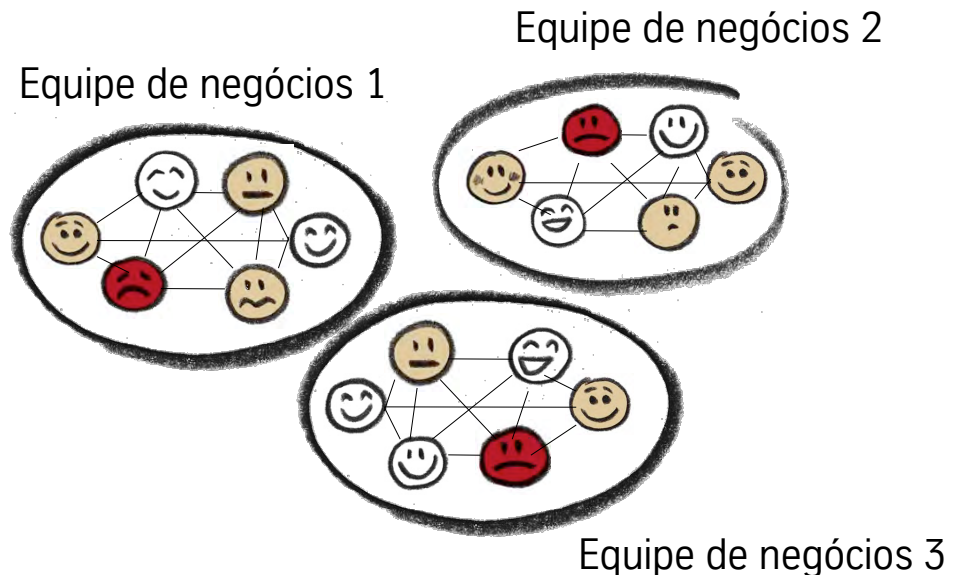
## Princípio da estrutura "Alpha":

Um departamento significa diferenciação funcional e o agrupamento de especialistas funcionais - profissionais de marketing no departamento de marketing, vendedores no departamento de vendas, etc... Tudo coordenado horizontalmente. Os processos do negócio atravessam diferentes departamentos. Resultado: pessoas trabalhando em paralelo, não em equipes



## Princípio da estrutura "Beta":

Uma célula significa integração funcional, ou entre equipes. A coordenação ocorre lateralmente, entre os pares. Os processos ocorrem dentro das equipes. Resultado: pessoas trabalhando com as outras e para as outras



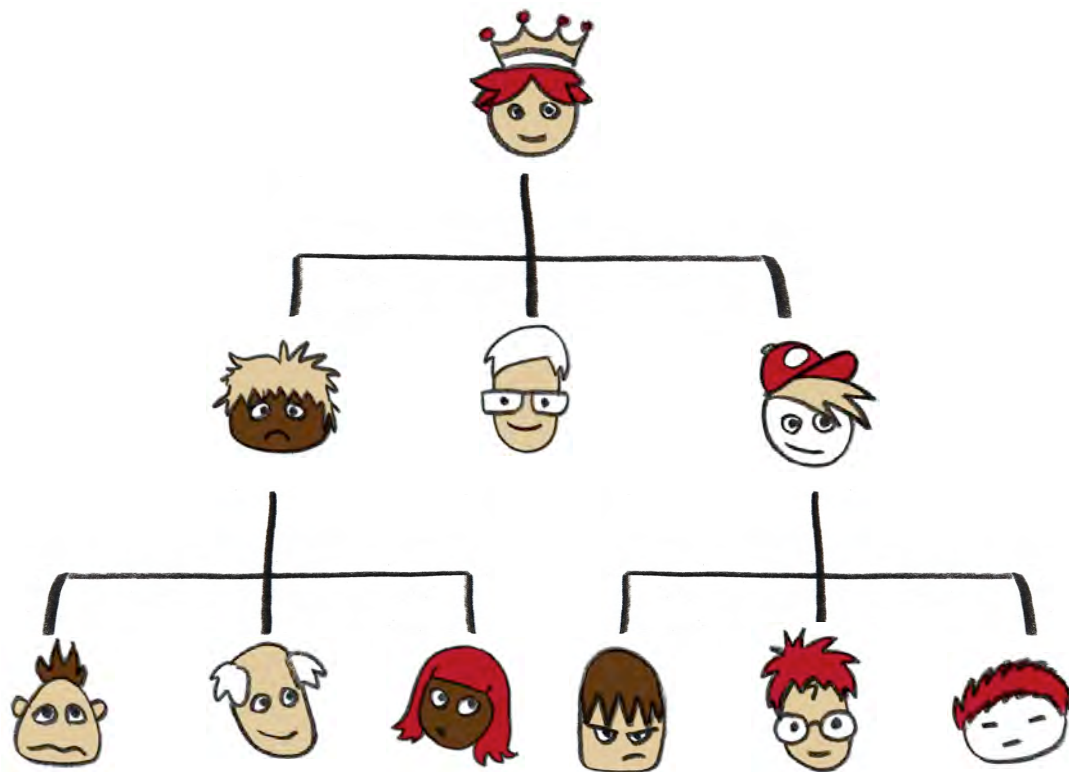
Mercados complexos demandam descentralização, combinado com coordenação de mercado

## Parte 4.

# Organizações enquanto sistemas: como estruturar-se para lidar com a complexidade



# A mentalidade predominante se transformou em um problema: Imaginar organizações como uma **pirâmide** é uma metáfora errada



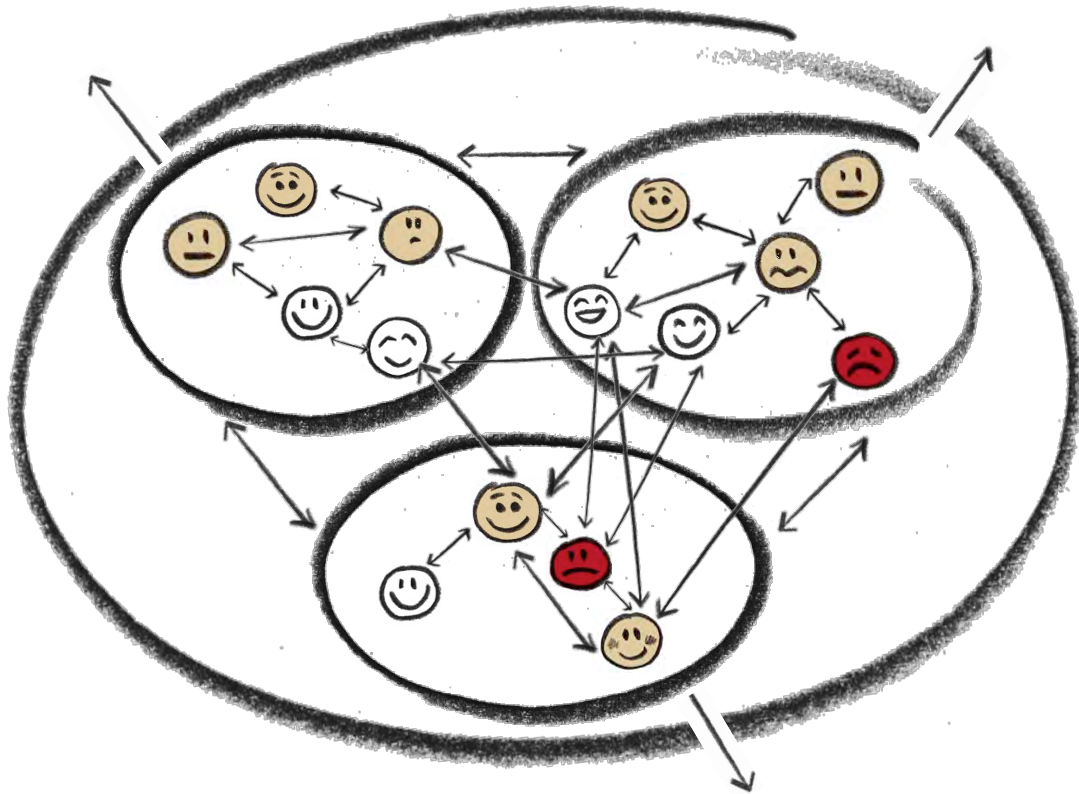
## Princípio da estrutura "Alpha":

*A organização como uma hierarquia burocrática, comandada por gerentes que estão sempre no controle*

Gerentes no topo da pirâmide comandando/controlando diversos "seguidores" **não** é uma forma inteligente de estruturar a organização. Muitos de nós percebemos isso intuitivamente: nossa experiência demonstra que isso não dá certo.

No entanto, essa é a **mentalidade** predominante nas organizações, desde que foi criada a teoria da gestão há um século atrás. Quando dizemos "gestão" estamos nos referindo às técnicas, ferramentas e modelos que tem como objetivo melhorar, otimizar ou corrigir as organizações enquanto pirâmides de comando e controle.

# Uma metáfora melhor: a organização como uma **rede** de múltiplas camadas



## Princípio da estrutura "Beta":

*A organização como uma rede viva e interconectada, direcionada pelas forças de mercado. Ninguém está no controle. Todos estão no comando.*

Uma maneira mais inteligente e útil de enxergar a organização é vê-la como uma **rede**. Não apenas isso está mais alinhado com a ciência do que o modelo mecanicista da "pirâmide", como também mais próximo da realidade, de diversas formas, porque organizações na verdade são:

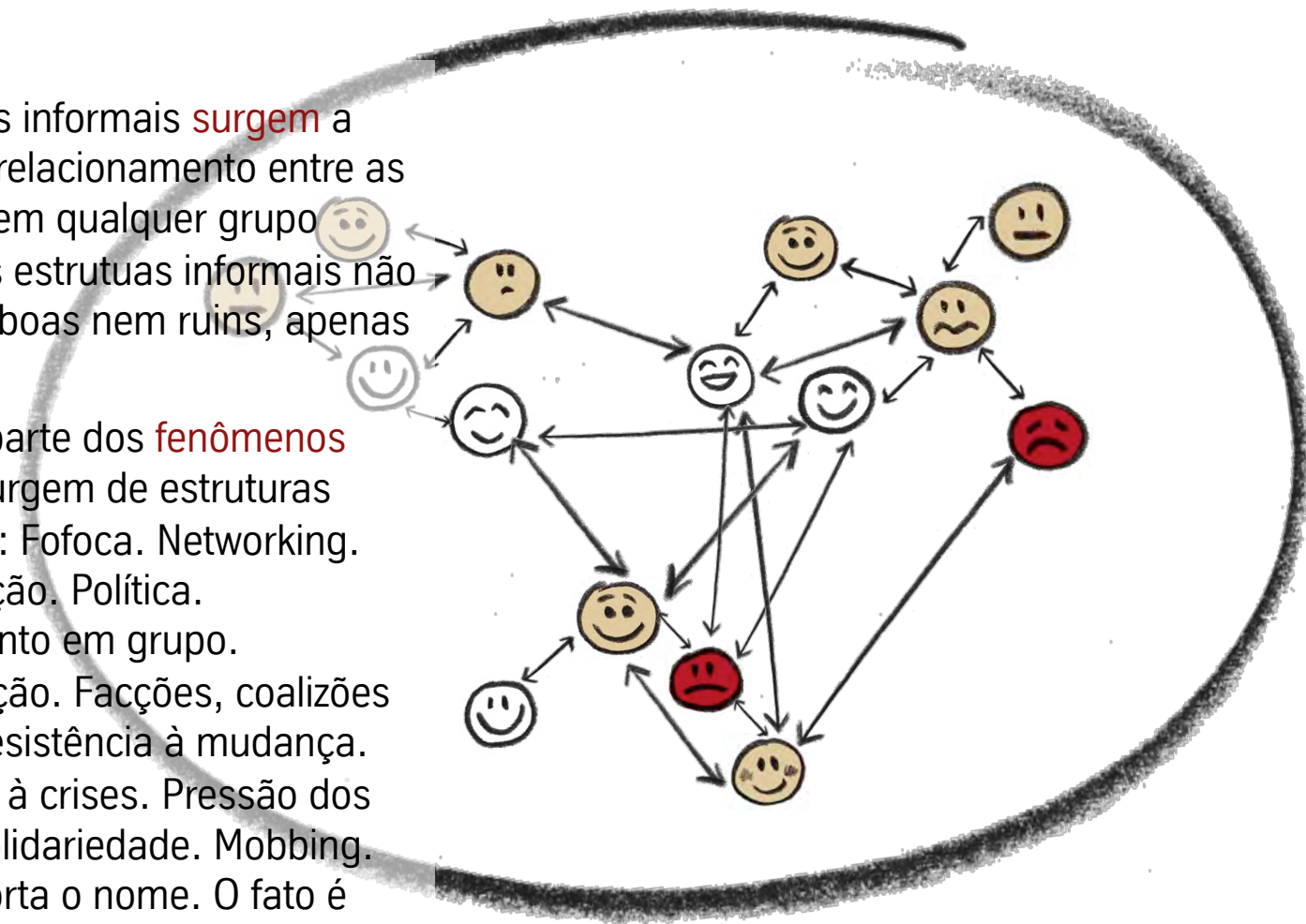
- Redes de pessoas (através de estruturas informais) e
- Redes de equipes de criação de valor (através de uma estrutura de criação de valor).

Vamos analisar esses conceitos com mais detalhes.

# O Ambiente de trabalho é conectado em rede: a **estrutura informal** da organização, baseada em relações pessoais

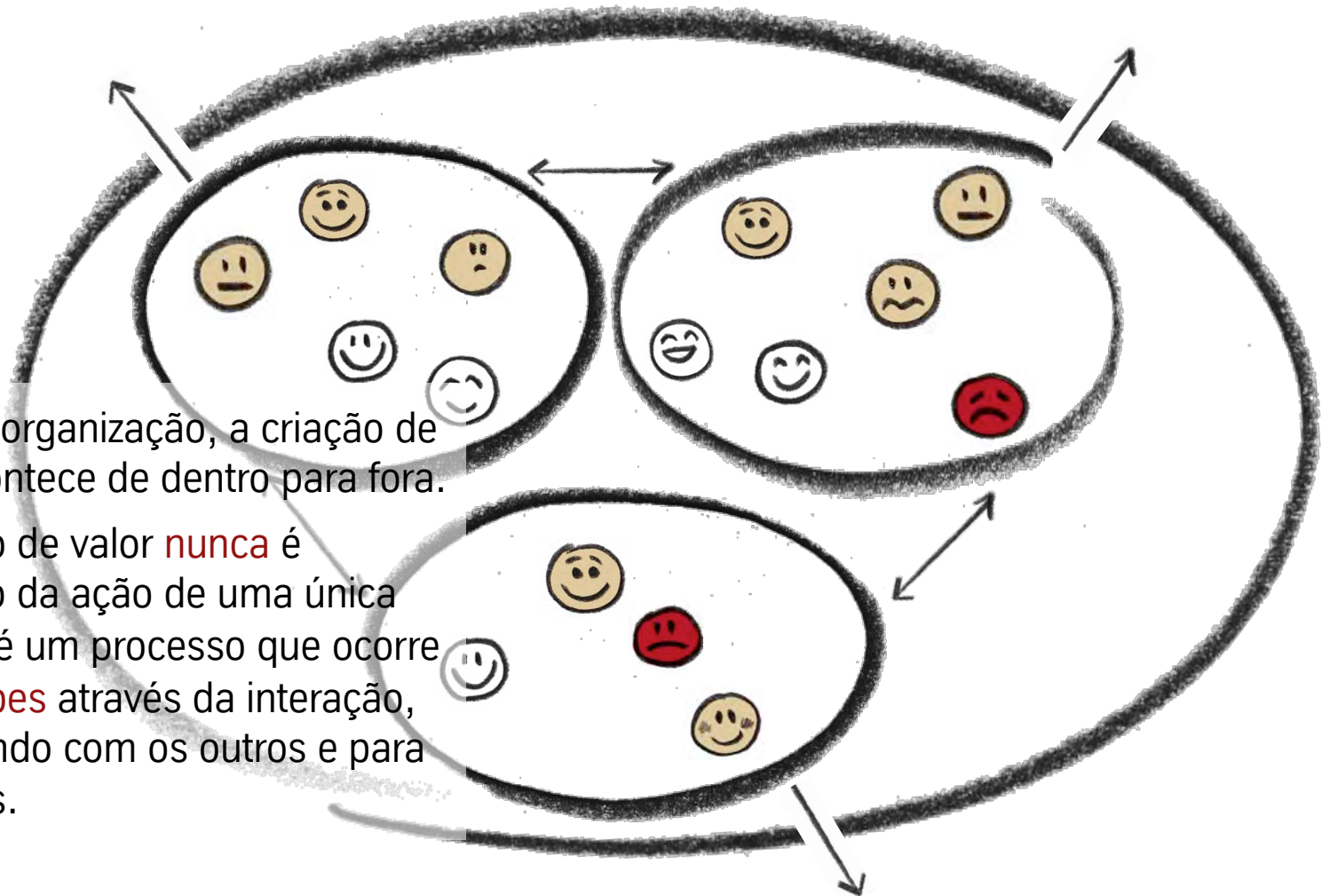
Estruturas informais **surgem** a partir do relacionamento entre as pessoas em qualquer grupo social. As estruturas informais não são nem boas nem ruins, apenas **são**.

A maior parte dos **fenômenos sociais** surgem de estruturas informais: Fofoca. Networking. Socialização. Política. Pensamento em grupo. Conspiração. Facções, coalizões e clãs. Resistência à mudança. Resposta à crises. Pressão dos pares. Solidariedade. Mobbing. Não importa o nome. O fato é que estruturas formais são poderosas.





# O ambiente de trabalho **é** conectado em rede: A estrutura de **criação de valor** da organização baseada na interação de equipes

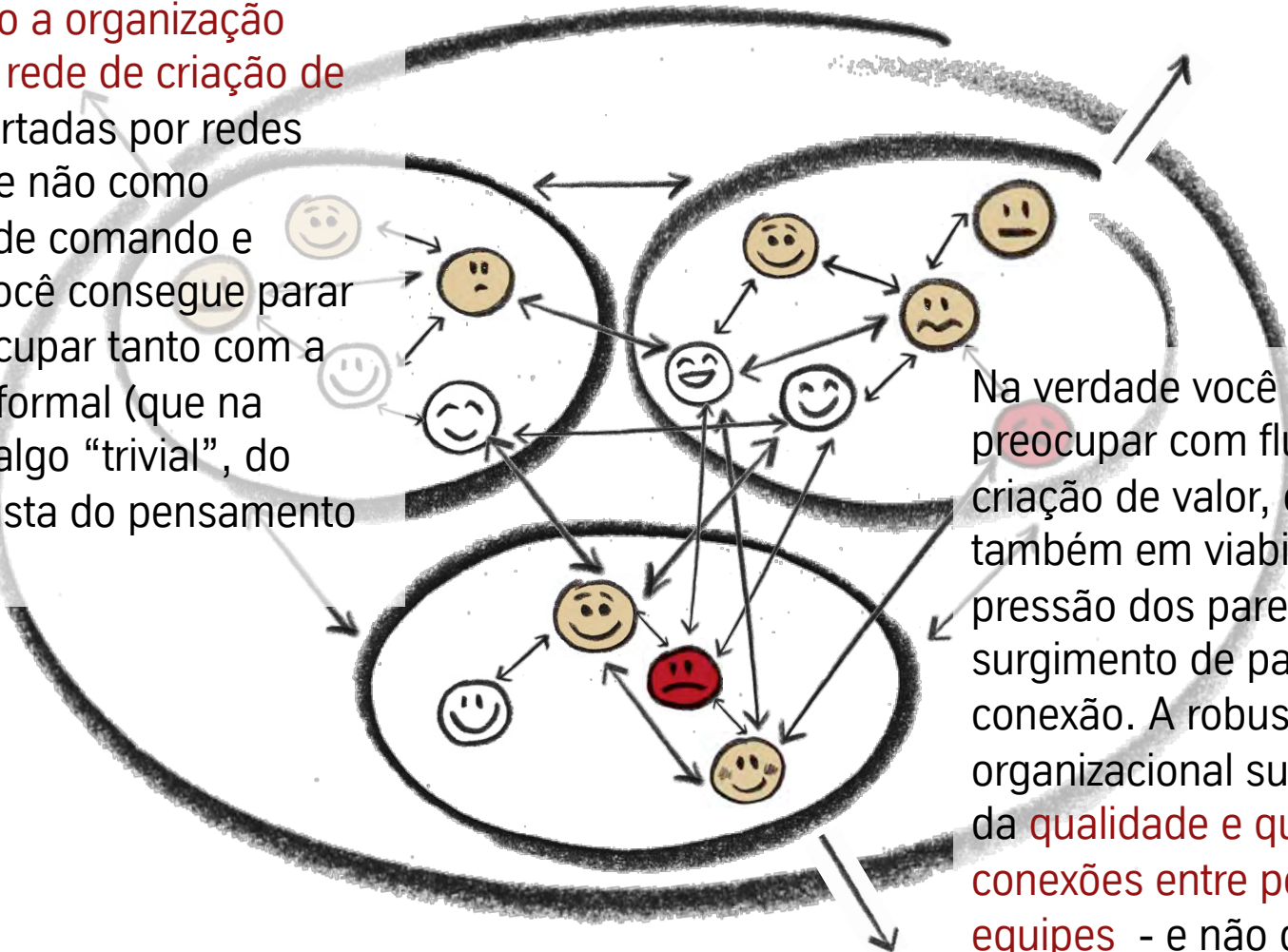


Em uma organização, a criação de valor acontece de dentro para fora.

A criação de valor **nunca** é resultado da ação de uma única pessoa: é um processo que ocorre em **equipes** através da interação, trabalhando com os outros e para os outros.

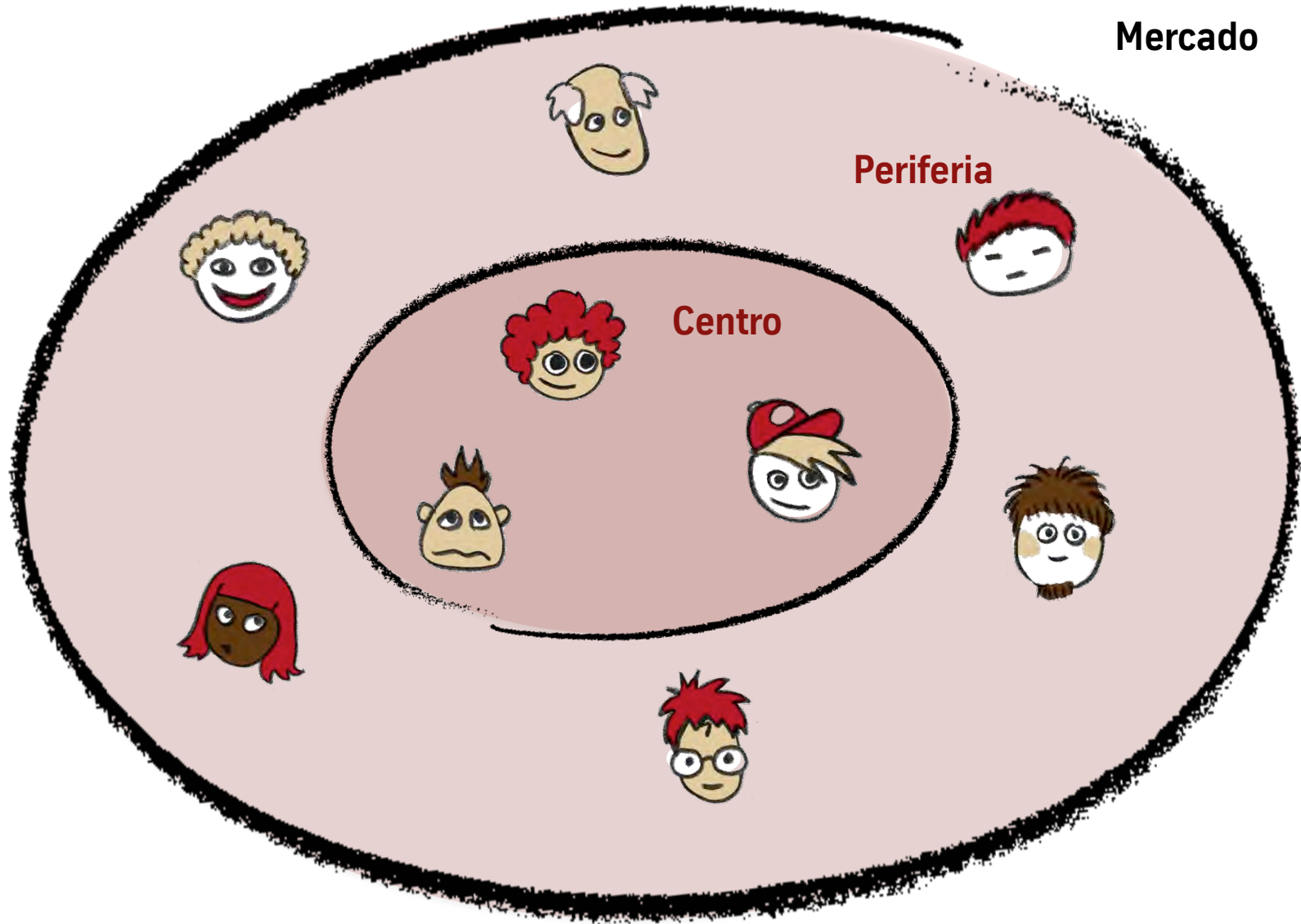
# O ambiente de trabalho é conectado em rede: Criando **estruturas informais de criação de valor**

Entendendo a organização como uma rede de criação de valor, suportadas por redes informais, e não como pirâmides de comando e controle, você consegue parar de se preocupar tanto com a hierarquia formal (que na verdade é algo “trivial”, do ponto de vista do pensamento complexo).

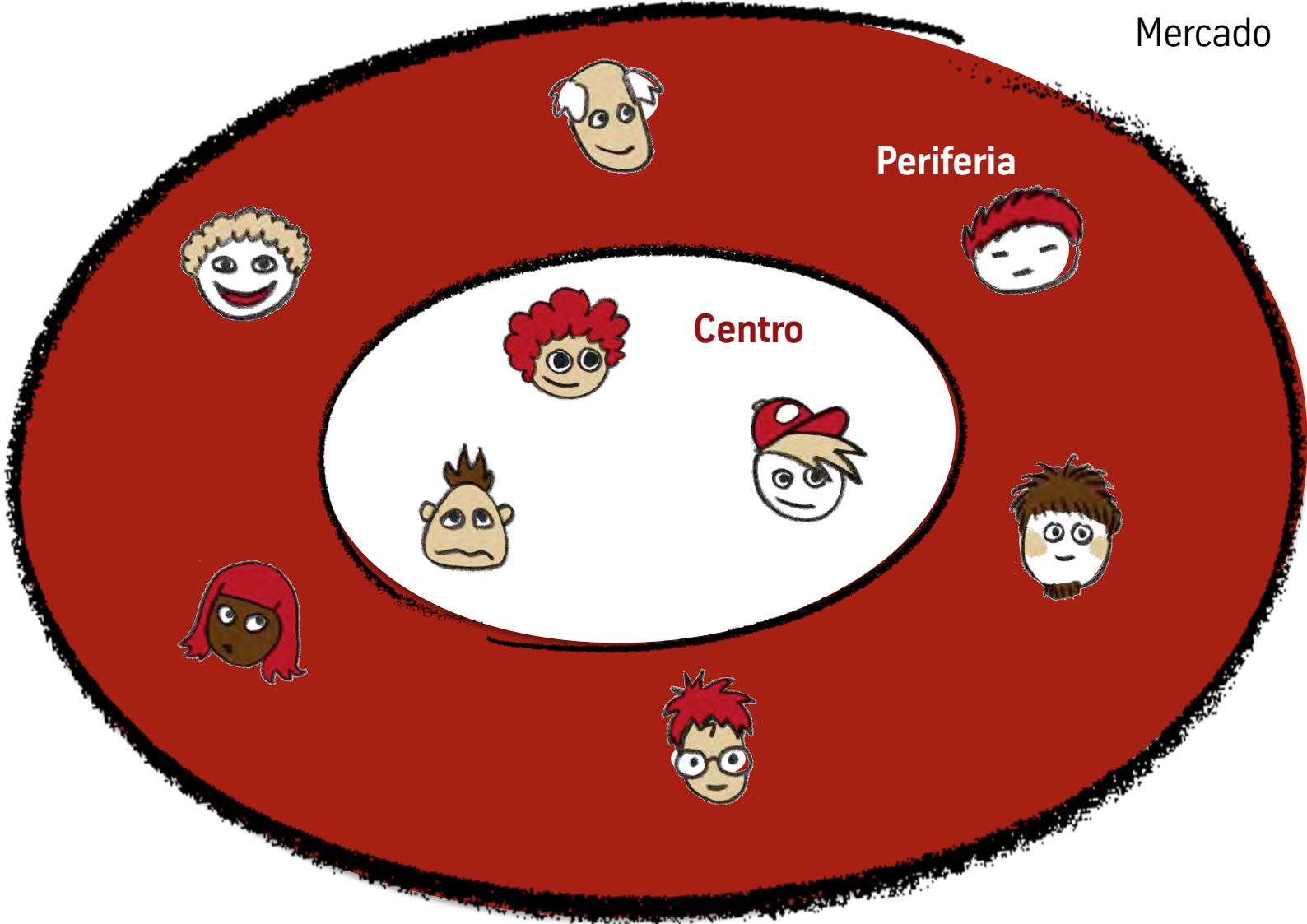


Na verdade você vai se preocupar com fluxos de criação de valor, como também em viabilizar a pressão dos pares e o surgimento de padrões de conexão. A robustez organizacional surge a partir da **qualidade e quantidade de conexões entre pessoas e equipes** - e não de regras, chefes ou padronização.

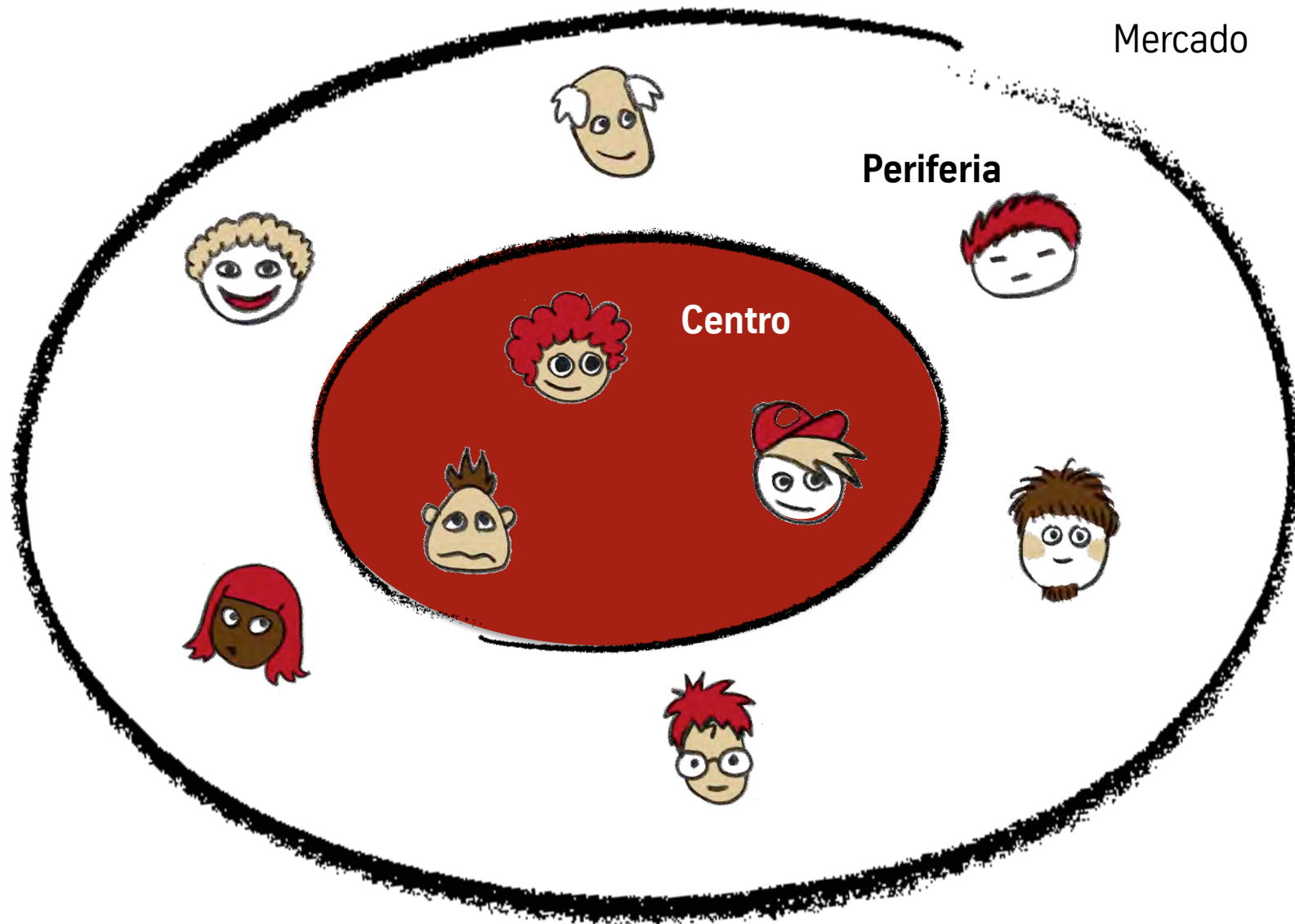
Para entender melhor a criação de valor é interessante compreender a diferença entre centro e periferia



# Periferia: a única parte da organização que tem contato com o mercado



**Centro: sem contato direto com o mercado.  
A periferia isola o centro do mercado**

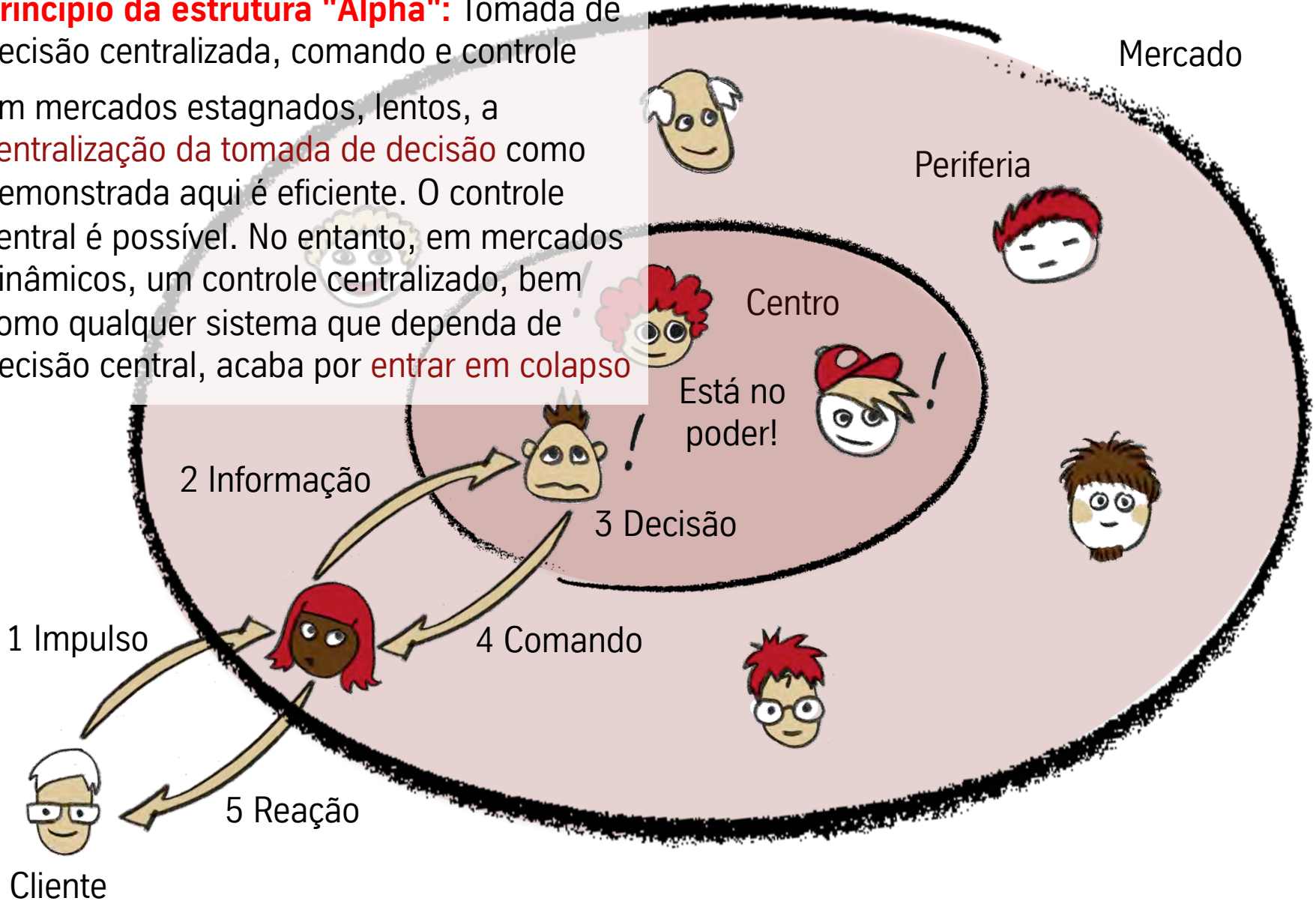




# Tomada de decisão centralizada (comando e controle) no sistema

**Princípio da estrutura "Alpha":** Tomada de decisão centralizada, comando e controle

Em mercados estagnados, lentos, a **centralização da tomada de decisão** como demonstrada aqui é eficiente. O controle central é possível. No entanto, em mercados dinâmicos, um controle centralizado, bem como qualquer sistema que dependa de decisão central, acaba por **entrar em colapso**



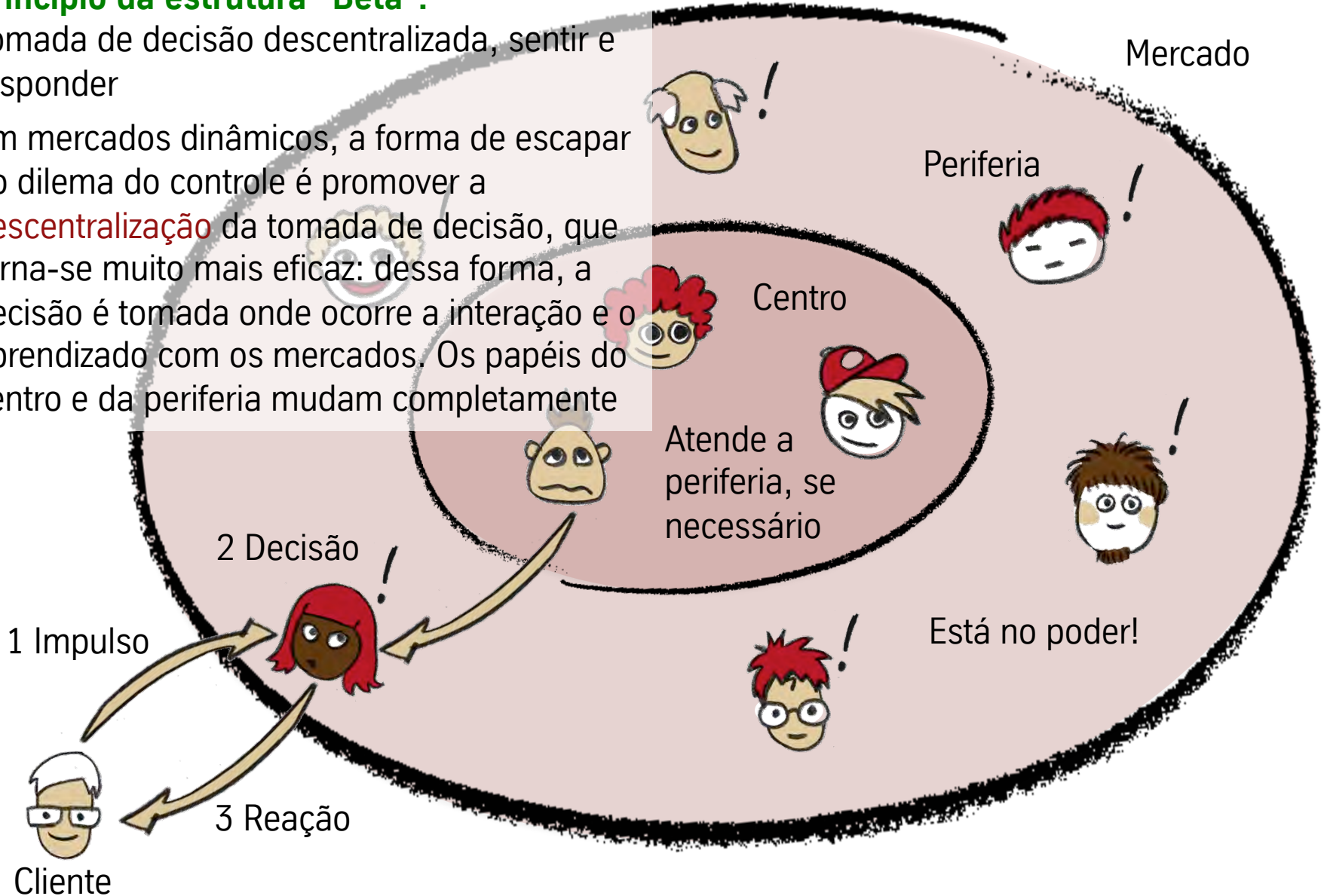


# Resolvendo o dilema da complexidade, com **descentralização**

## Princípio da estrutura “Beta”:

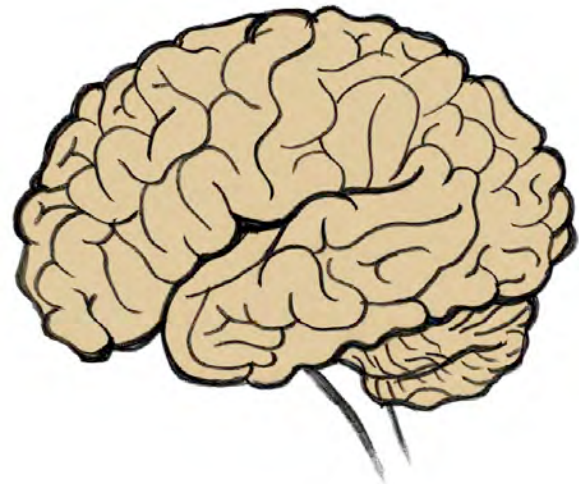
Tomada de decisão descentralizada, sentir e responder

Em mercados dinâmicos, a forma de escapar do dilema do controle é promover a **descentralização** da tomada de decisão, que torna-se muito mais eficaz: dessa forma, a decisão é tomada onde ocorre a interação e o aprendizado com os mercados. Os papéis do centro e da periferia mudam completamente



## **Parte 5.**

**Como transformar sua organização em uma rede robusta para a complexidade e transformar o “Beta” na mentalidade predominante**



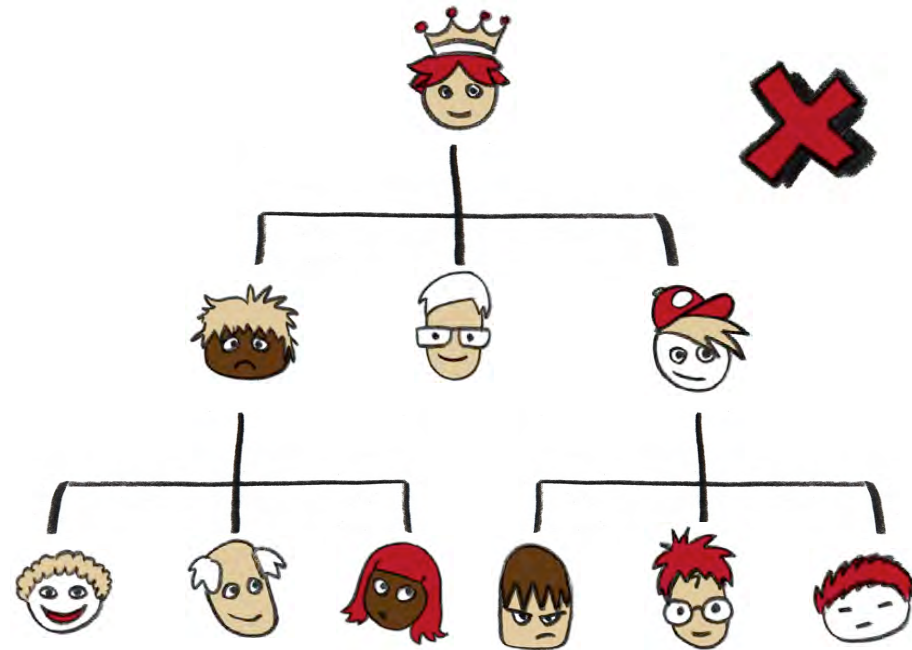
# Estruturando uma organização como uma rede descentralizada

Para transformar a sua organização em uma estrutura descentralizada e baseada em células, ou para construir uma nova organização conectada em rede, deve-se primeiro compreender os elementos, ou blocos, desse tipo de configuração.

Quatro elementos são necessários:

- um limite, ou a **esfera de atividade**
- **células de rede** (com células diferentes no centro e na periferia)
- **linhas de conexão** entre as células que compõem a rede, e, finalmente,
- **“puxe” do mercado** – conexões com o mercado externo

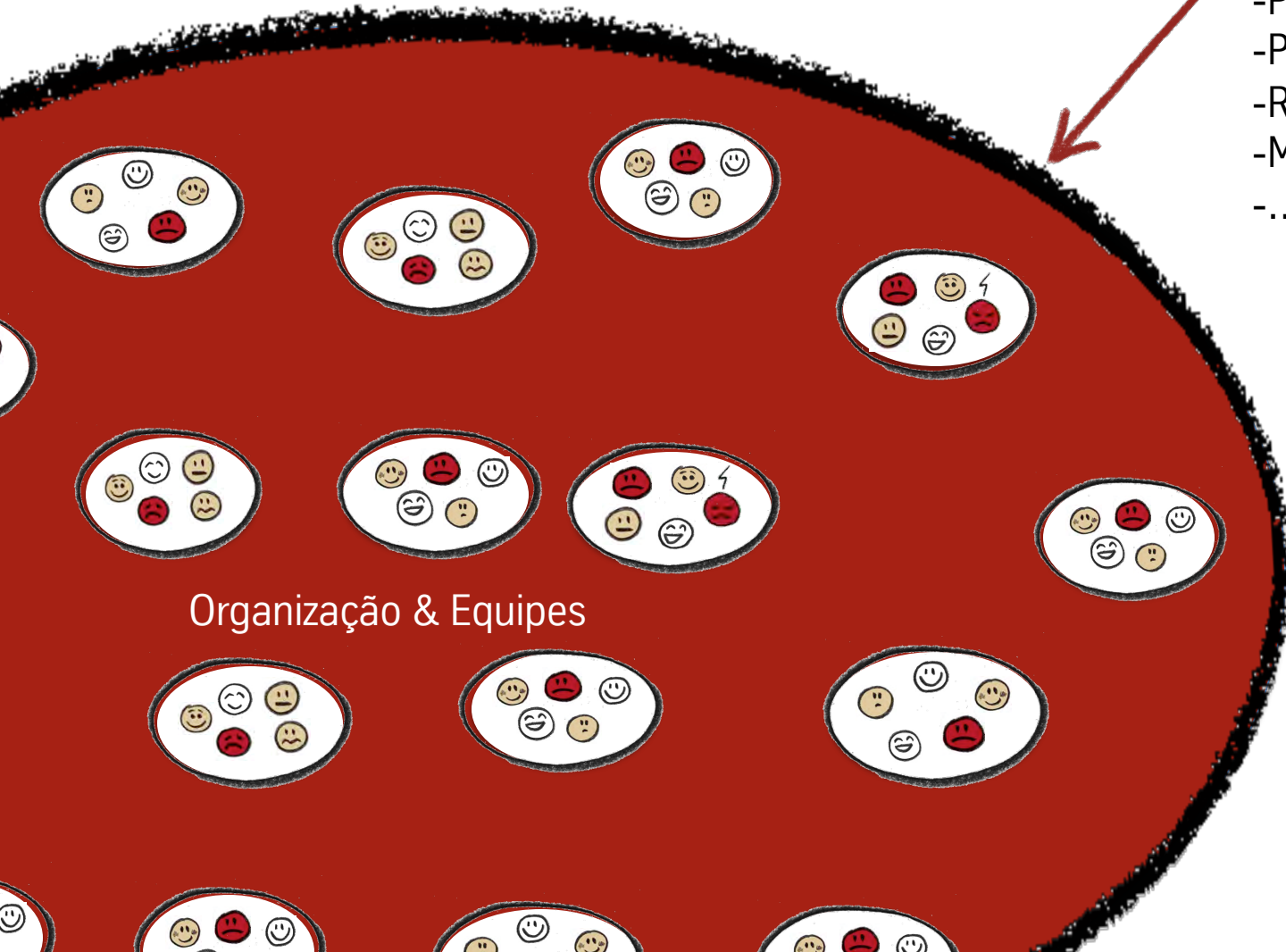
Sem estruturas de linha. Sem funções. Sem departamentos. Sem divisões. Sem uma equipe central. Essa é uma forma diferente e muito mais eficaz de definir uma estrutura em um ambiente complexo.



# Identidade e a esfera de atividade

## Esfera de atividade

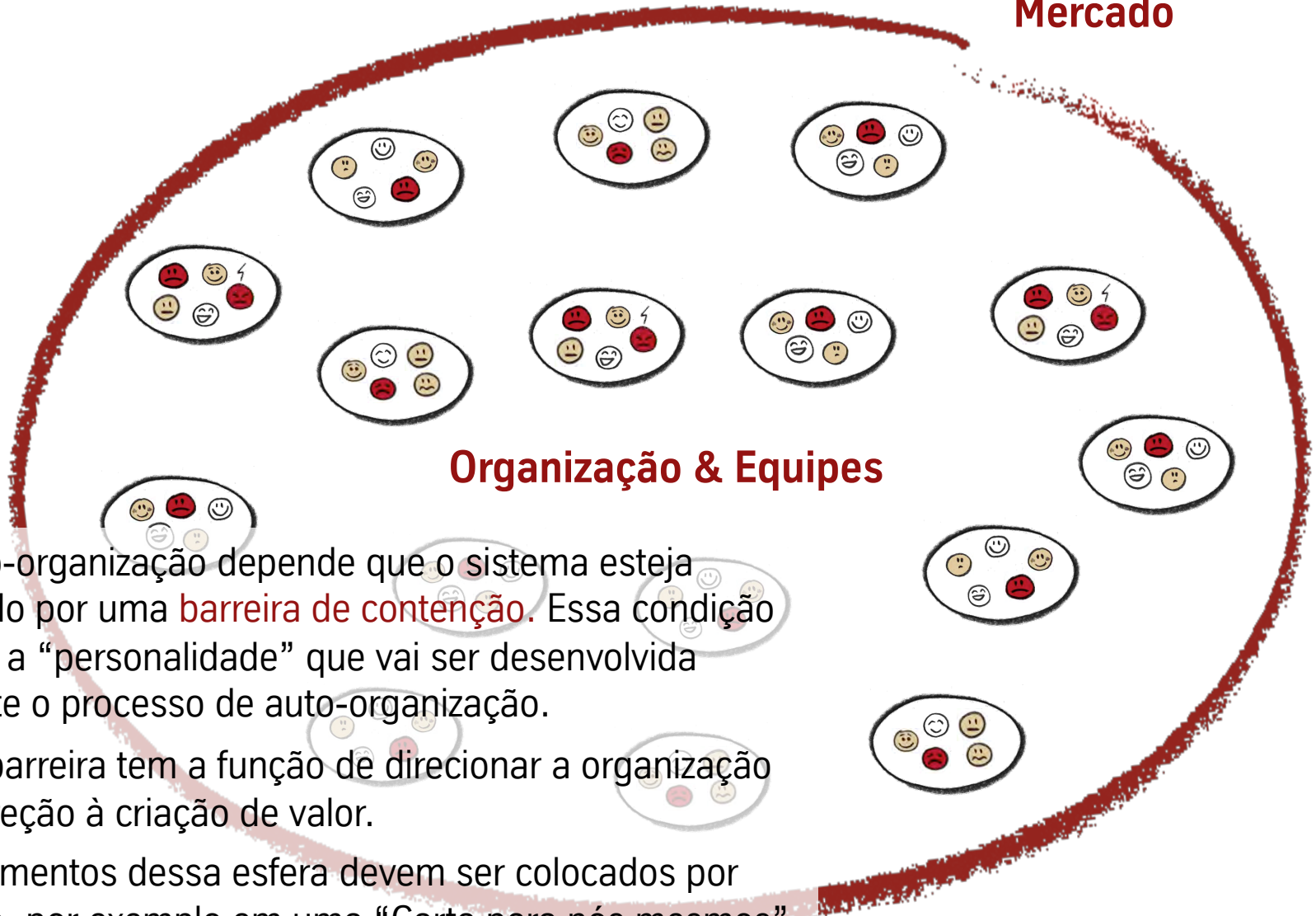
- Valores (compartilhados)
- Princípios
- Posicionamento
- Rituais
- Memes
- ...



Organização & Equipes

# A esfera de atividade

Mercado



## Organização & Equipes

A auto-organização depende que o sistema esteja limitado por uma **barreira de contenção**. Essa condição define a “personalidade” que vai ser desenvolvida durante o processo de auto-organização.

Essa barreira tem a função de direcionar a organização em direção à criação de valor.

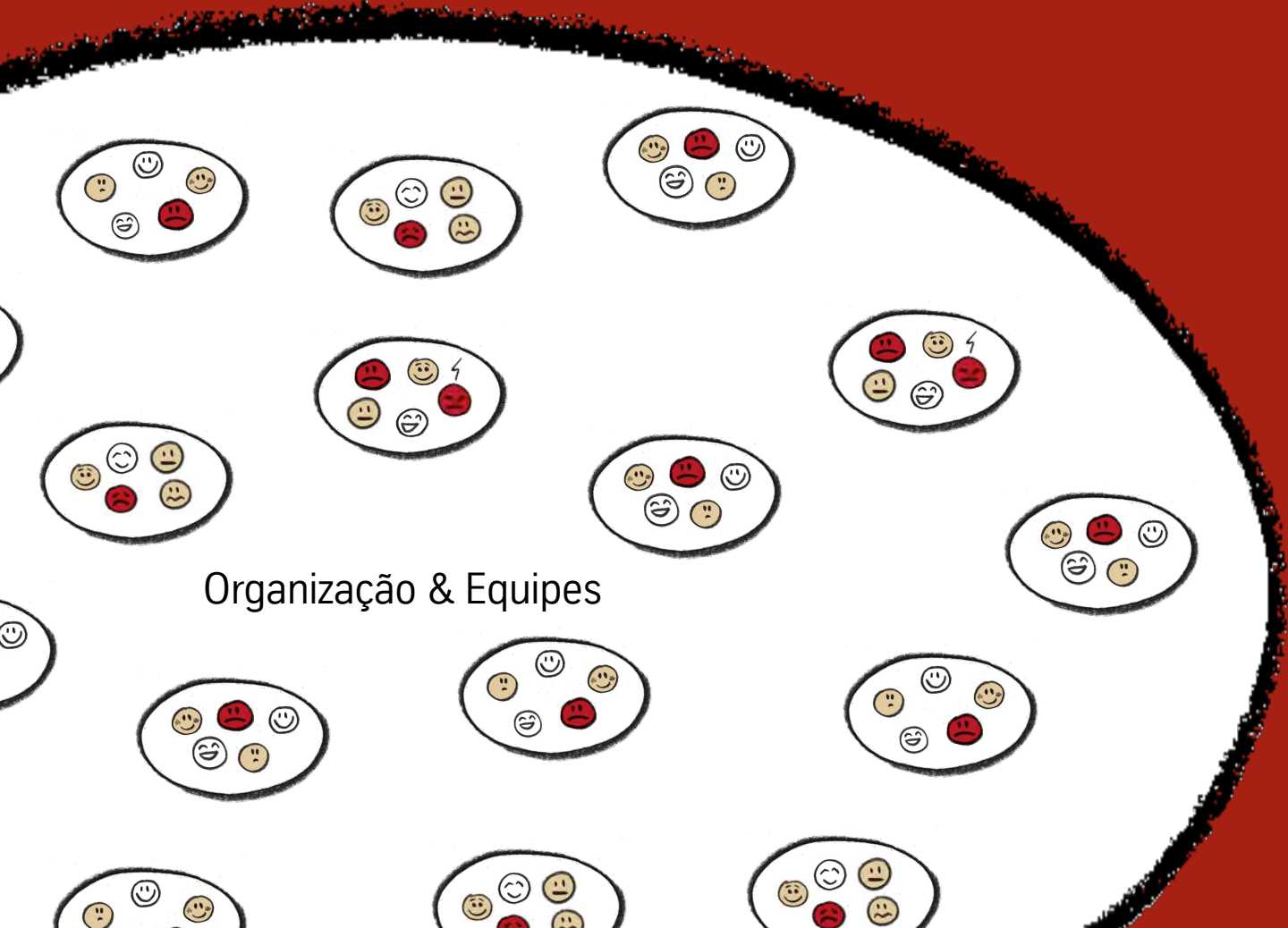
Os elementos dessa esfera devem ser colocados por escrito, por exemplo em uma “Carta para nós mesmos”, um “Manifesto” ou um “Livro sobre nossa cultura”.

# O mercado e seus componentes

## Mercado

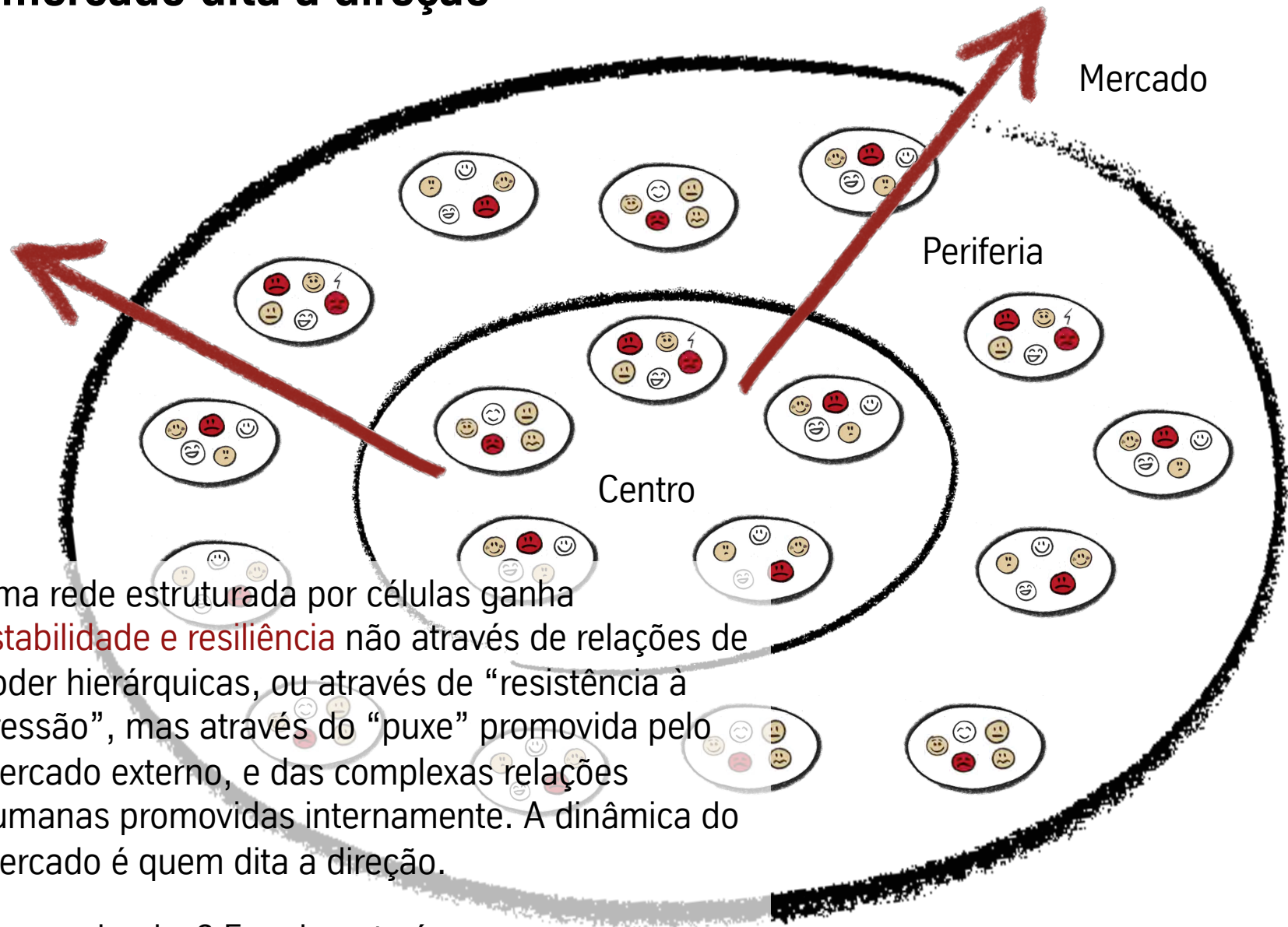
- Clientes
- Empresários
- Bancos
- Sociedade
- Concorrência
- Sindicatos
- .....

Organização & Equipes





# A criação de valor ocorre de dentro para fora. O mercado dita a direção



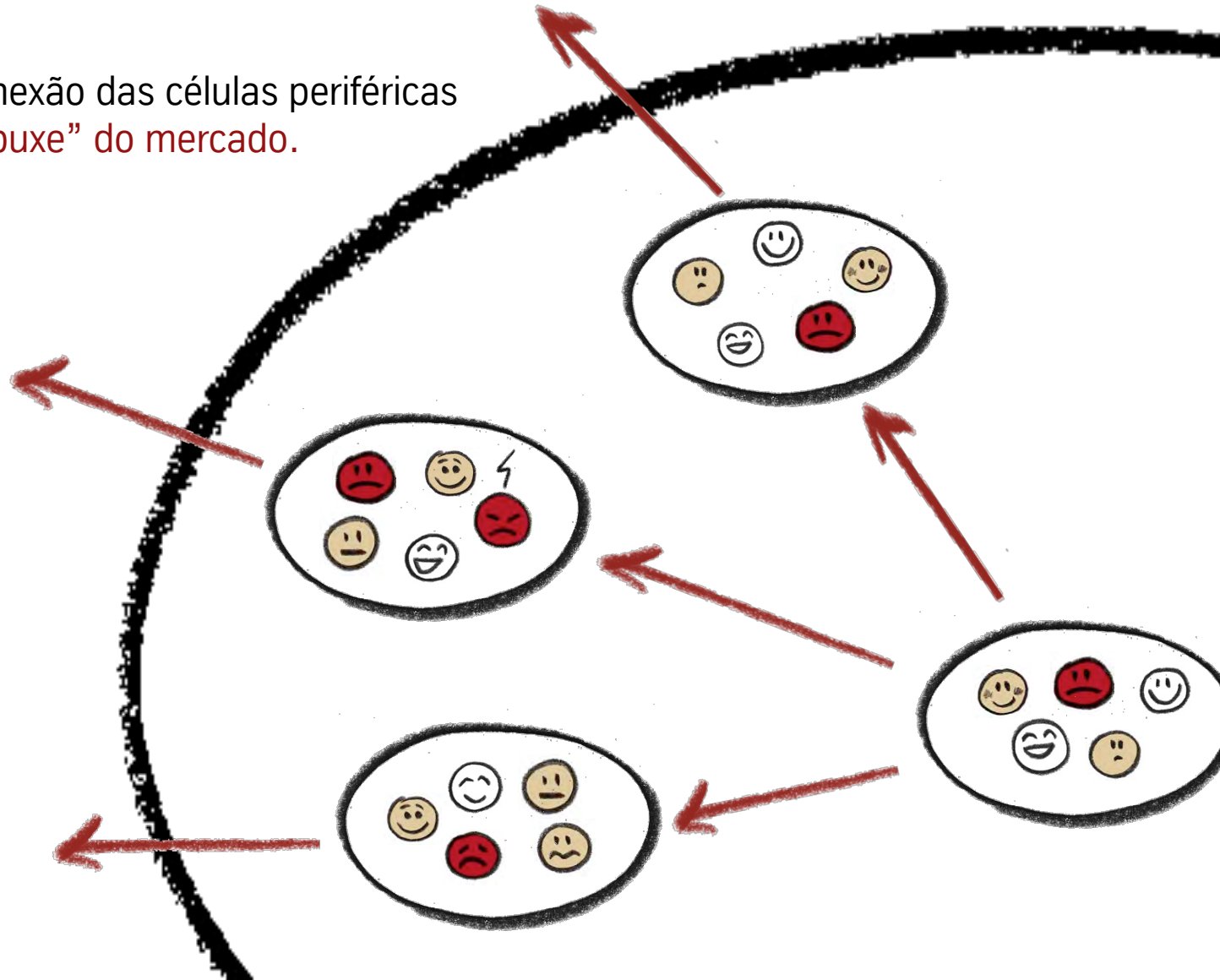
Uma rede estruturada por células ganha **estabilidade e resiliência** não através de relações de poder hierárquicas, ou através de “resistência à pressão”, mas através do “puxe” promovida pelo mercado externo, e das complexas relações humanas promovidas internamente. A dinâmica do mercado é quem dita a direção.

Parece simples? E realmente é.

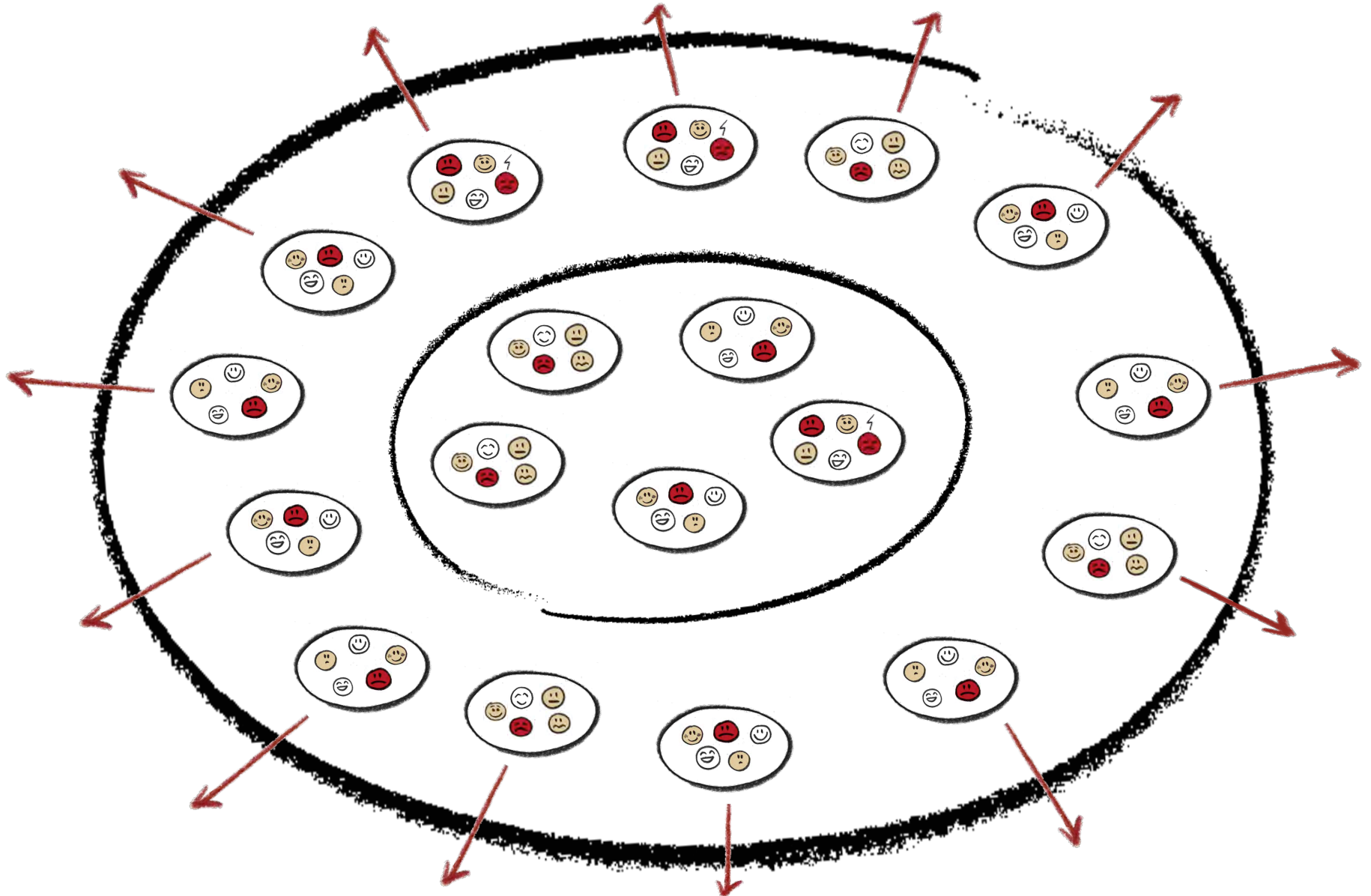
# De equipes que criam valor para redes de criação de valor

Nós chamamos a conexão entre as células da rede de **ligações**.

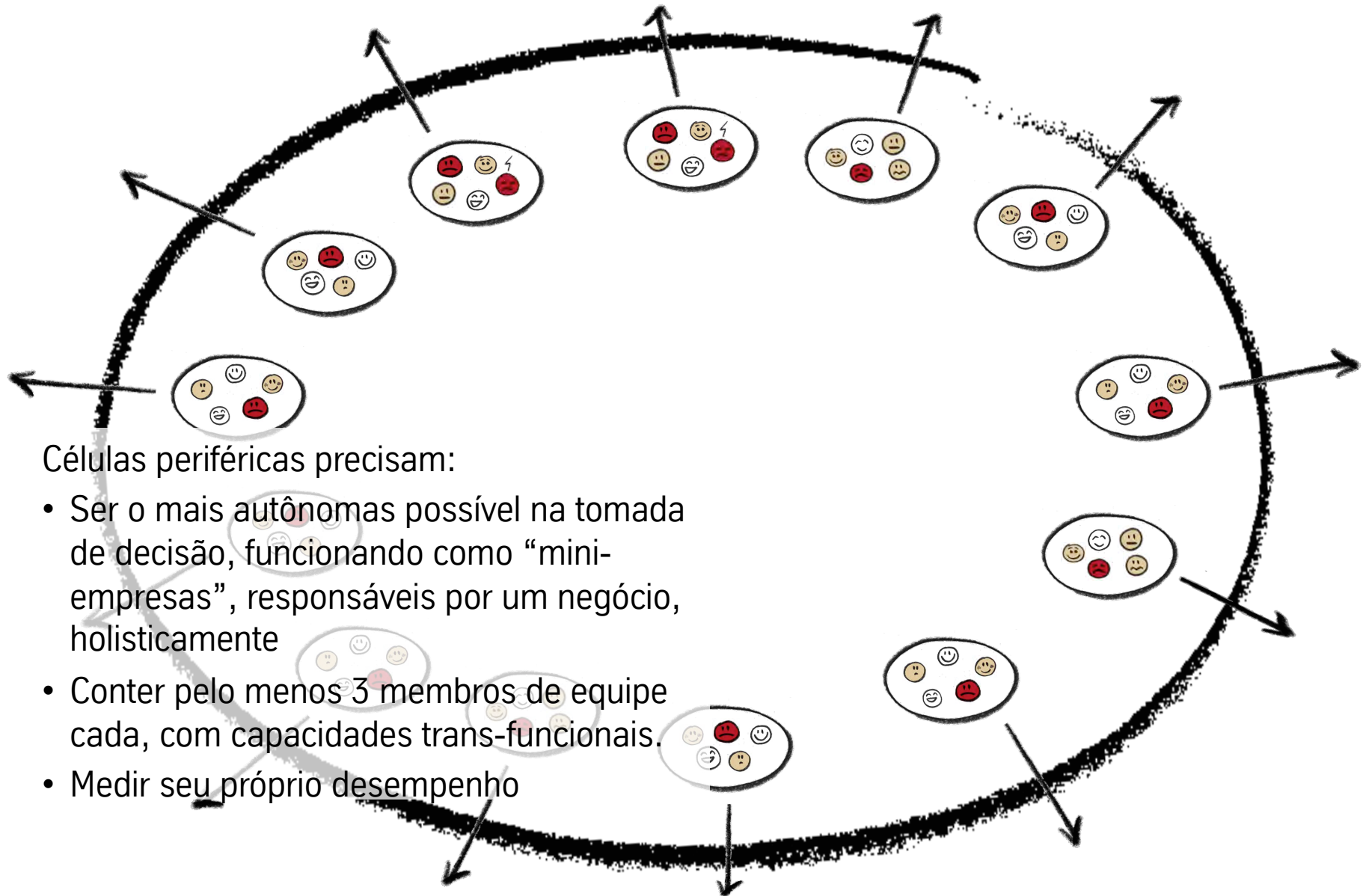
Nós chamamos a conexão das células periféricas com o mercado de **“puxe” do mercado**.



**“Puxe” do mercado:** apenas as células da periferia tem conexão direta com o mercado, capazes de entregar valor externamente



# Etapa 1 na criação da organização como rede de fluxo de valor: Comece de fora para dentro: pensar sobre as **células periféricas**



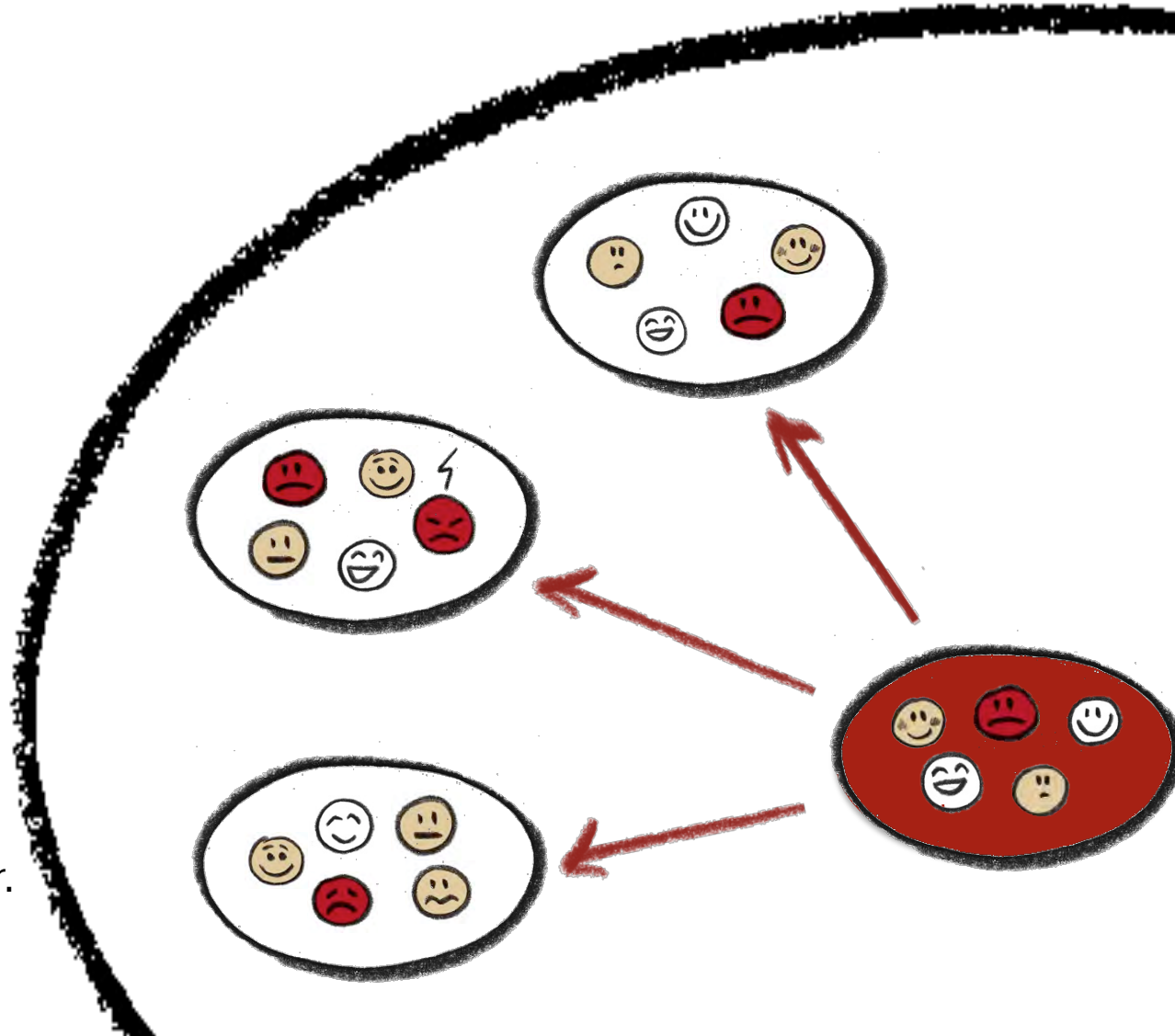
Células periféricas precisam:

- Ser o mais autônomas possível na tomada de decisão, funcionando como “mini-empresas”, responsáveis por um negócio, holisticamente
- Conter pelo menos 3 membros de equipe cada, com capacidades trans-funcionais.
- Medir seu próprio desempenho

## Etapa 2: Definindo células centrais como fornecedoras internas de criação de valor

O papel da célula central é fornecer valor às equipes periféricas, as quais não conseguem criar esse valor sozinhas.

O seu trabalho é servir, não comandar a periferia. Não é exercer poder ou controle. O ideal é que essas equipes possam vender seus serviços às células periféricas através de uma transação com um preço, em um mercado interno. Exemplos de como fazer isso podem ser encontrados em empresas como Handelsbanken, dm-drogerie markt, e Morning Star.





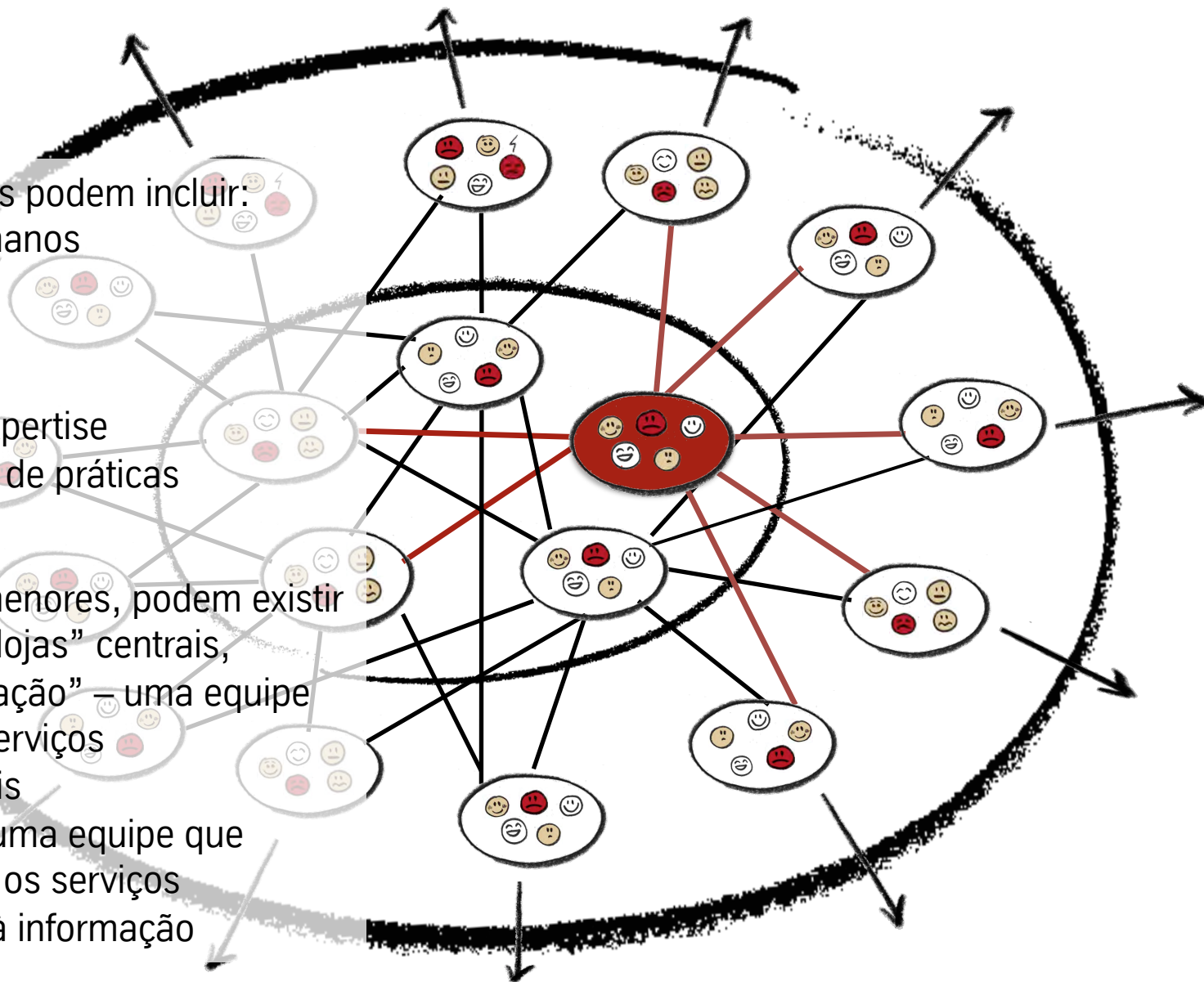
# Células centrais da rede

Serviços centrais podem incluir:

- Recursos humanos
- Finanças
- TI
- Jurídico
- Centrais de expertise
- Comunidades de práticas
- ...

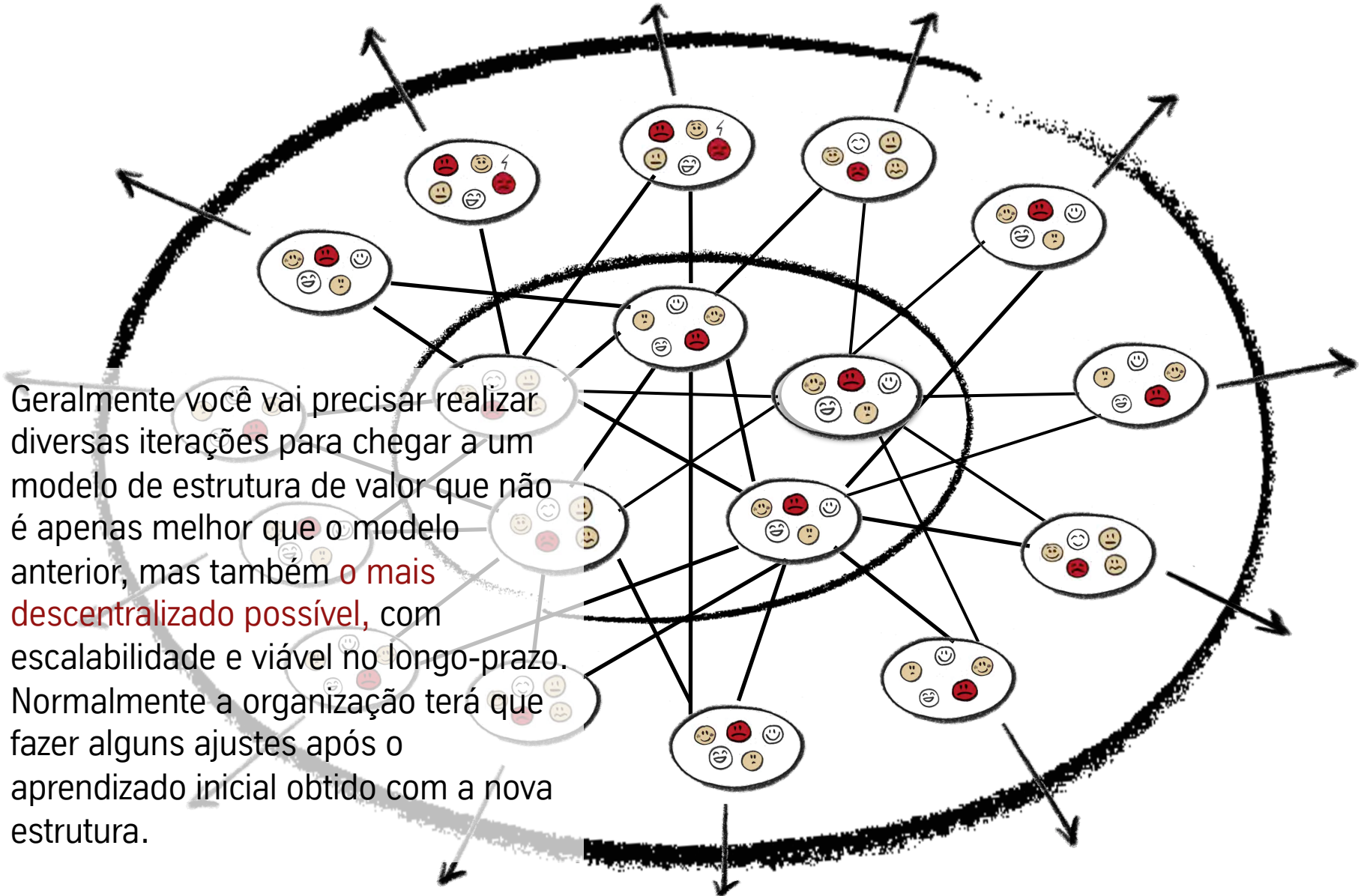
Em empresas menores, podem existir simplesmente “lojas” centrais,

- “Loja Organização” – uma equipe que fornece serviços organizacionais
- “Loja Info” – uma equipe que fornece todos os serviços relacionados à informação





### Etapa 3: Iteração – **envolva várias, muitas pessoas** no processo de criar uma completa estrutura em forma de rede



Geralmente você vai precisar realizar diversas iterações para chegar a um modelo de estrutura de valor que não é apenas melhor que o modelo anterior, mas também **o mais descentralizado possível**, com escalabilidade e viável no longo-prazo. Normalmente a organização terá que fazer alguns ajustes após o aprendizado inicial obtido com a nova estrutura.

# Pessoas e “portfólios de funções”:

## Algo comum em estruturas de rede, descentralizadas

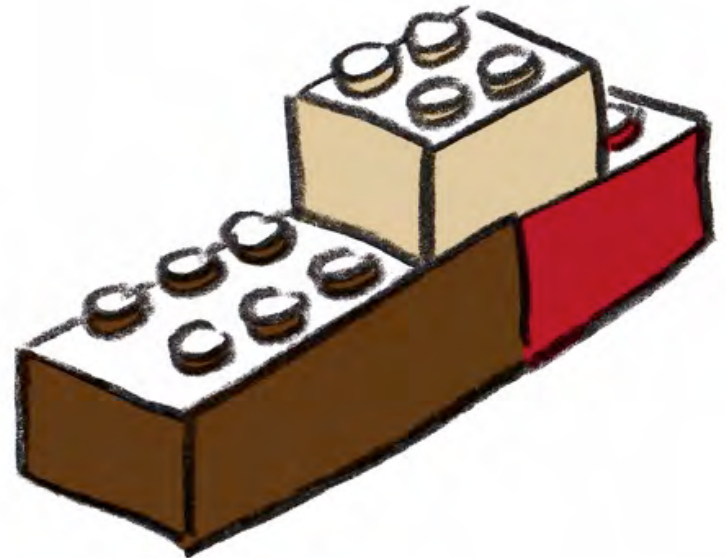
Em uma estrutura de rede descentralizada, “posições” deixam de existir. “Papéis” é que dominam. As pessoas não ficam confinadas a uma célula da rede apenas, mas vão agir em diferentes células, desempenhando diferentes papéis em diferentes partes da rede.

Sendo assim, todos ficam “fazendo malabarismos com diferentes papéis” o tempo todo.

Um exemplo: uma pessoa que tem o título oficial de “CFO” em seu cartão de visitas poderia desempenhar uma função em uma célula central atendendo a outras equipes da rede, mas ser parte de uma célula periférica quando a organização precisar lidar com um banco. Essa mesma pessoa pode preencher outras funções dentro da organização que poderá ter pouco ou nada a ver com finanças.



## Parte 6. Recomendações adicionais



# Promover uma cultura de realização baseada em resultados

Torne o desempenho das equipes visível (resultados apenas!), para promover uma “cultura campeã” baseada em equipes

Nunca, jamais, tente administrar o desempenho individual, uma vez que o desempenho individual simplesmente não existe. Pare de tentar controlar horas de trabalho ou comportamento das pessoas – o “behaviorismo” já se mostrou errado há muito tempo!

O que funciona: as empresas mais adaptáveis e bem sucedidas concentram-se em promover uma cultura que enfatiza a importância de “divertir-se ao mesmo tempo em que ganhamos o mercado.”

É impossível conseguir isso tentando controlar o comportamento das pessoas.



# Promover auto-desenvolvimento e maestria

Você não consegue e não precisa desenvolver as pessoas. Elas podem fazer isso sozinhas. A organização, por sua vez, pode e deve criar condições e fóruns para promover o auto-desenvolvimento, e deve garantir que os líderes não atrapalhem o autodesenvolvimento das pessoas.

A maestria individual é a única forma viável para resolver problemas em um ambiente complexo.

Tendemos a supervalorizar o talento e subestimar o aprendizado disciplinado e sistemático. Tendemos a supervalorizar o aprendizado em sala de aula, e subestimar o aprendizado que ocorre no trabalho em si. Tendemos a supervalorizar o aprendizado formal e subestimar a interação que inspira as pessoas e os relacionamentos informais.

Ciclos de orçamentos só servem para o controle e não para aprendizagem. Jogue eles fora e sob demanda, torne os recursos de aprendizagem disponíveis para aqueles que querem aprender.

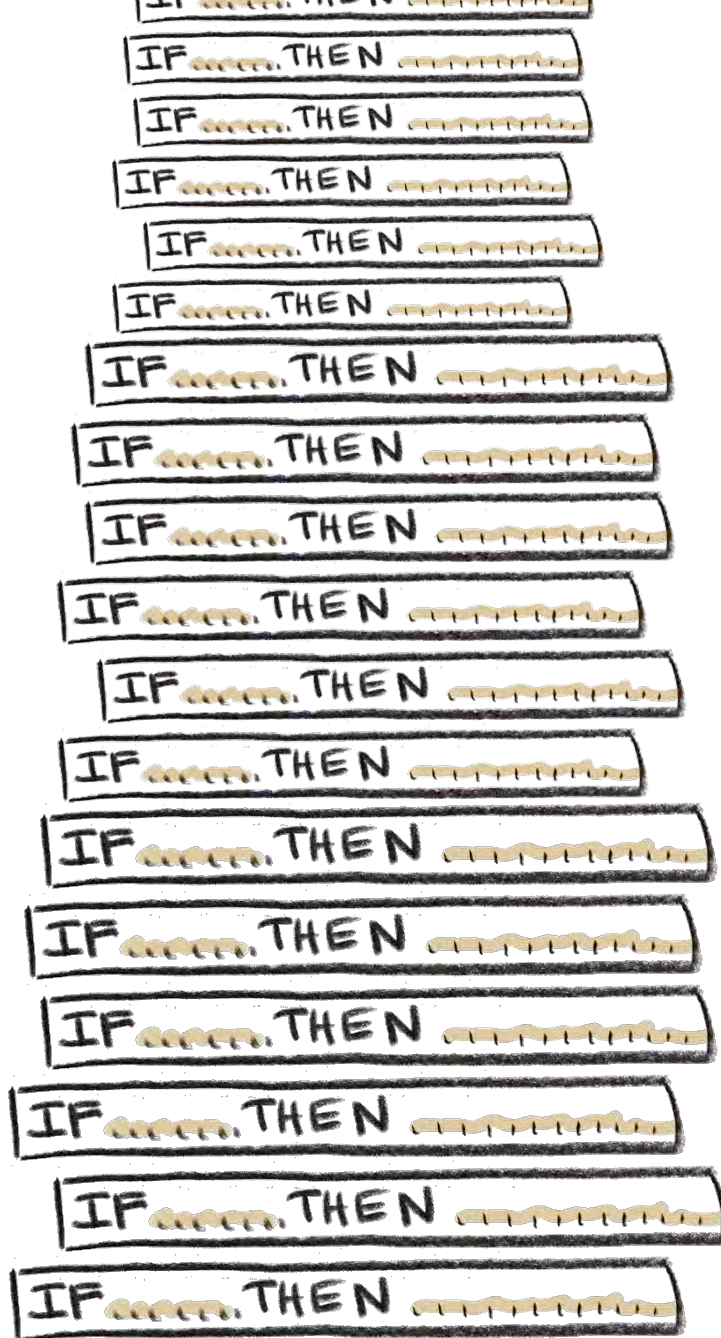




# Cultive princípios e não regras

Poucos/simples princípios > Comportamento complexo  
Muitas/complicadas regras > Comportamento burro

DON'T DO EVIL.



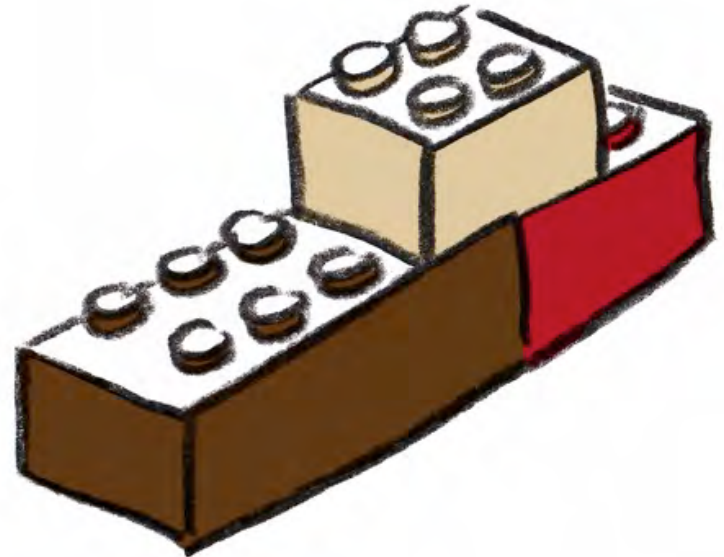


# Concentre o trabalho de liderança no sistema e não nas pessoas

A auto-organização em sistemas complexos é natural. Um limite claramente definido e mercados externos nos lugares certos são o suficiente para definir a direção.

Portanto, a liderança deve forçar seu trabalho em melhorar o sistema, em tornar o mercado palpável dentro da organização através de diálogos transparentes, e em permitir que a auto-organização e a pressão entre os pares funcione.

Trabalhe no sistema e não nas pessoas.



# Pratique a transparência radical

A informação é para o empreendimento o mesmo que o oxigênio é para o corpo.

Em uma organização, as equipes e as pessoas vão ficar andando no escuro, a menos que haja acesso rápido e fácil à informação – incluindo informações sobre o desempenho das equipes e resultados financeiros ou sobre a organização.

Transparência é como acender a luz.

A transparência viabiliza a ambição, a competição saudável, e a pressão entre pares. Manter os “livros abertos” é parte disso. Se você está se perguntando sobre os “perigos” disso é porque ainda não entendeu a idéia.

É hora de fazer isso, agora.

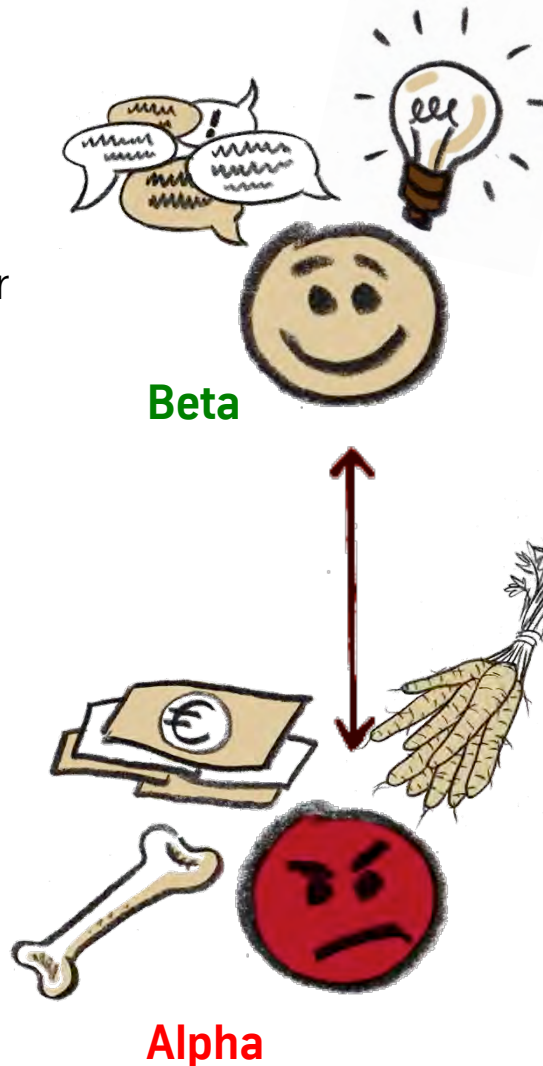


# Faça com que os objetivos, métricas e compensação sejam “relativos”

Em mercados dinâmicos é impossível realizar um prognóstico. O planejamento é um ritual fútil e as vezes perigoso. Em trabalhos intensos em conhecimento, pendurar um incentivo na frente das pessoas não apenas não vai funcionar, como acaba por desmotivar as pessoas, acaba com o comprometimento e o espírito de equipe.

Administrar através de metas, medir o desempenho e sistemas de recompensas precisam levar em consideração a complexidade e a natureza da motivação nas pessoas.

Deixe que o propósito direcione o comportamento, e não os números ou processos que controlam e manipulam as pessoas.



Beta

Alpha

Transparência & Melhoria  
Comparação entre os pares  
Comparação com períodos anteriores  
Diálogo e divergência  
Pague o valor de mercado  
Participação nos resultados

Metas fixas e individuais  
Gestão por objetivos  
Orçamento & Planos  
Avaliação de desempenho  
Pagamento de acordo com hierarquia ou desempenho  
Incentivos e bônus

...

# Resumo: ponha em prática as 12 leis do BetaCodex, um conjunto de princípios para a organização adaptada ao mundo complexo



## Princípio

§1 **Autonomia**

§2 **Responsabilidade**

§3 **Governança**

§4 **Clima de desempenho**

§5 **Sucesso**

§6 **Transparência**

§7 **Orientação**

§8 **Reconhecimento**

§9 **Presença de Espírito**

§10 **Tomada de decisão**

§11 **Utilização de recurso**

§12 **Coordenação**

## Beta

Vínculo com o sentido

Células

Liderança

Cultura de resultados

Adaptação

Fluxo de inteligência

Metas Relativas

Participação

Preparação

Consequência

Orientado p/objetivo

Mercado Interno

## Alpha

e não Dependência

e não Departamentos

e não Gestão

e não Cumprir obrigações

e não Maximização

e não Acúmulo de poder

e não Metas impostas

e não Incentivos

e não Planejamento

e não Burocracia

e não Orientado p/status

e não Instruções

# Material adicional para leitura e recursos

Para mais informações sobre **estruturas organizacionais**, consulte nosso paper no. 11.

Para mais informações sobre **estrutura de células**: consulte nosso paper no. 8, 9 e 11.

Para mais informações sobre **gestão de desempenho "relativa"**: consulte nosso paper no. 10.

Para mais informações sobre **resolução de problemas na complexidade**, consulte nosso paper no. 7.

Para mais informações sobre o **BetaCodex**, consulte nosso paper no. 5 e 6.

Todos os materiais podem ser acessados através do endereço: [www.betacodex.org/papers](http://www.betacodex.org/papers)

---

As **ilustrações** desse material foram criadas por **Pia Steinmann**.

Agradecemos á **Jurgen Appelo**, cujas ilustracoes inicialmente inspiraram esse trabalho.

---

Por favor, envie suas **sugestões** para melhorar ainda mais as versões futuras desse material!



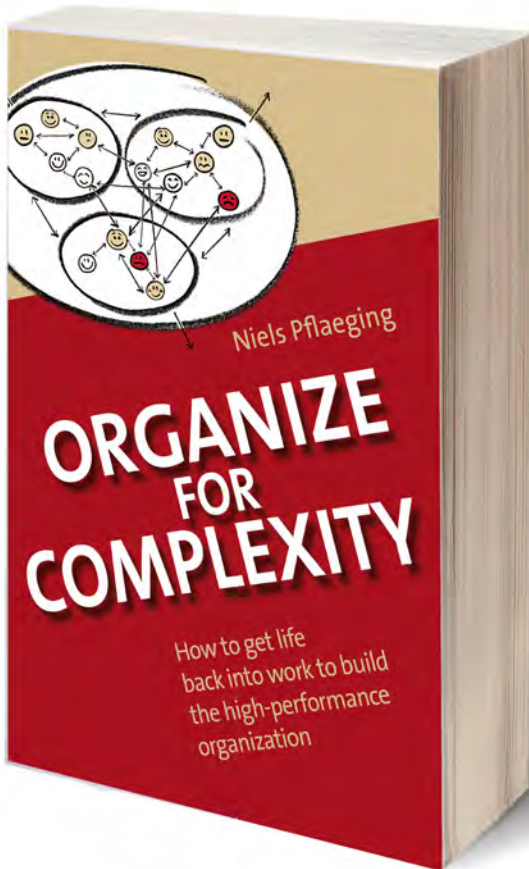
# The BetaCodex Network white papers - so far



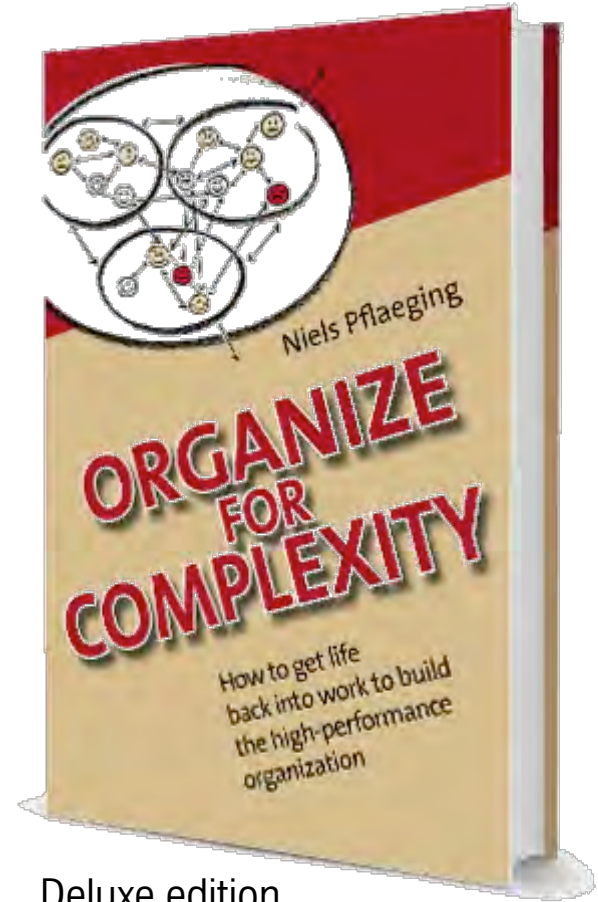
Find all BetaCodex Network white papers on [www.betacodex.org/papers](http://www.betacodex.org/papers) and on Slideshare.



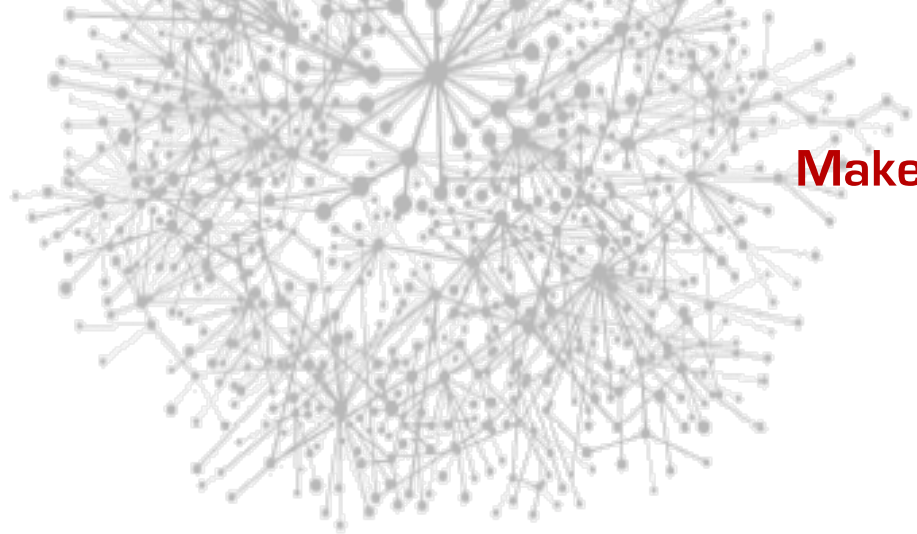
# The “Organize for Complexity” book



Paperback edition



Deluxe edition  
(with bonus chapter)



**Make it real!**



**Silke Hermann**  
[silke.hermann@nsights-group.de](mailto:silke.hermann@nsights-group.de)  
[insights-group.de](http://insights-group.de)  
Wiesbaden, Berlin, New York



**Niels Pflaeging**  
[contact@nielspflaeging.com](mailto:contact@nielspflaeging.com)  
[nielspflaeging.com](http://nielspflaeging.com)  
New York, Wiesbaden



**Valéria Carvalho**  
[mvaleriacarv@gmail.com](mailto:mvaleriacarv@gmail.com)  
[LinkedIn](#)  
São Paulo



**Lars Vollmer**  
[me@lars-vollmer.com](mailto:me@lars-vollmer.com)  
[lars-vollmer.com](http://lars-vollmer.com)  
Hannover, Stuttgart

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

**Get in touch with us** for more information about leading BetaCodex transformation, and ask us for a keynote or a workshop proposal.