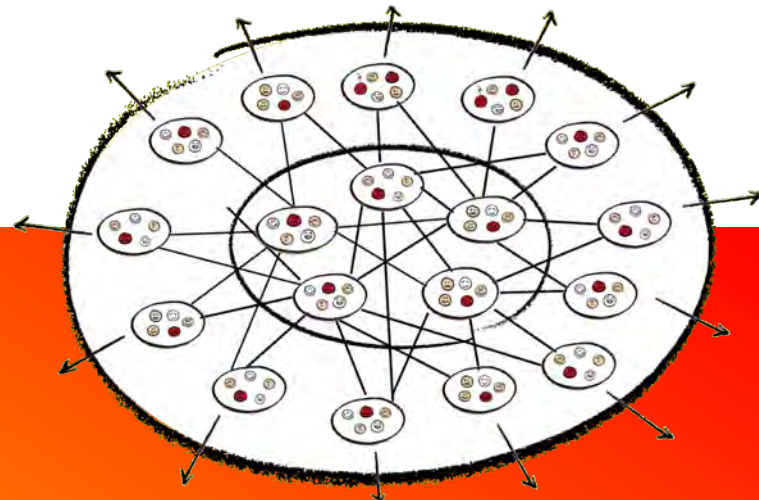




the
betacodex
network

since 2008



DESIGN DA ESTRUTURA DE CÉLULAS - PADRÕES

Insights do mundo real da prática de design organizacional
consistentemente descentralizada e democrática

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging | Silke Hermann

BetaCodex Network Ensaio Nº 19 | July 2023 | betacodex.org/white-papers

Versão em Português e adaptação: Ugo Ribeiro | Valérya Carvalho

19

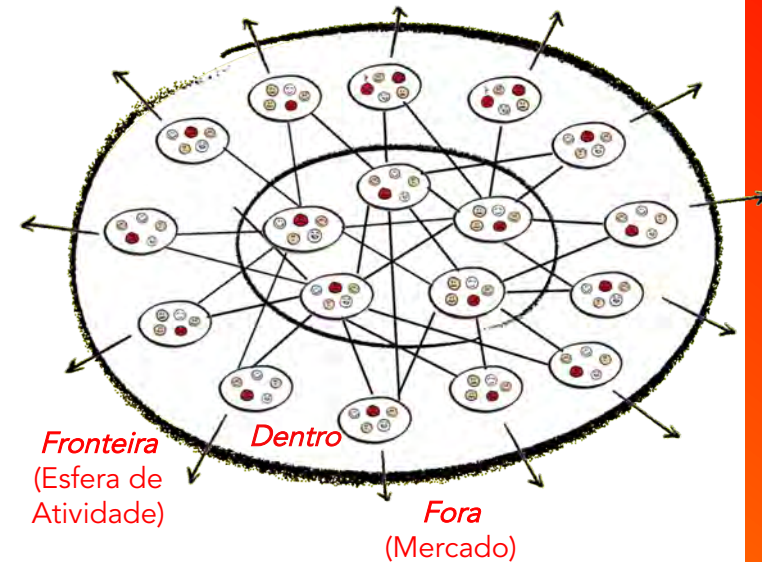
Este ensaio apresenta "aprendizados importantes" e informações coletadas em mais de 20 anos de prática de Design da Estrutura de Células

Nosso trabalho com organizações clientes em torno do BetaCodex, descentralização e *Design da Estrutura de Células* começou por volta de 2003, 5 anos antes da fundação da *BetaCodex Network*. Naquela época, Niels assumiu seu primeiro trabalho de consultoria com uma grande empresa de desenvolvimento de software de 1.300 pessoas, que queria se tornar “descentralizada e consistentemente auto-organizada”. Em suma, eles queriam aprender a como superar a estrutura de departamentos e adotar a “estrutura de células”, para sempre. Ao longo de 20 anos, assessoramos pelo menos 50 organizações – grandes e pequenas e de todos os tipos de setores, de indústrias a bancos, de serviços ao setor público e sem fins lucrativos, a fim de ajudá-las a realizar esse tipo de transformação, superando o comando-e-controle – para sempre.

Resumindo: acumulamos muita experiência com a descentralização. Mas a mera experiência não é tudo, claro. Você também deve criar insights.

Desde o início, reconhecemos que a filosofia da descentralização, ou “org design”, precisava ser mais explorada, pesquisada e compreendida, pois a transformação que a acompanhava envolvia a superação de todo tipo de modelos mentais e sistemas de crenças. Este ensaio apresenta alguns desses insights coletados.

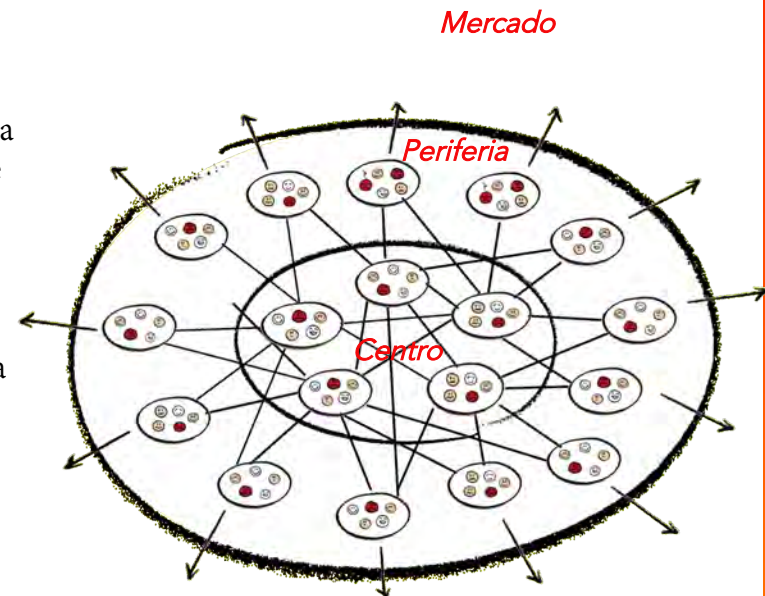
Ao compartilhar pesquisas como essa, existe o risco de simplificação excessiva, e por dois lados: como pesquisadores, podemos, sem saber, simplificar demais os padrões que observamos. Podemos aprender mais tarde que anteriormente negligenciamos algo. Então, do lado do leitor, os padrões que descrevemos podem ser mal interpretados como *regras* ou *soluções prontas*, embora sejam entendidos como *regras práticas* ou *axiomas*. Reconhecemos esses riscos. No entanto, é da natureza do avanço científico enfrentar tais riscos. Acreditamos que as oportunidades de disponibilizar esses insights superam em muito os riscos: eles permitem que profissionais, consultores e acadêmicos façam julgamentos informados sobre o *Design da Estrutura de Células*. Eles podem promover o aprendizado. Em última análise, eles podem permitir o progresso nas organizações. **Já estava na hora.**



Algumas palavras sobre as raízes e os fundamentos das abordagens descentralizadas para o design organizacional

Diferente de outras abordagens de design organizacional discutidas atualmente, o *Design da Estrutura de Células* é baseado na percepção crucial de que **a descentralização é fundamental e, de fato, inevitável na complexidade**. Embora o *Design da Estrutura de Células* seja bastante novo (foi publicado em 2021 pela Red42 como uma tecnologia social de código aberto), a percepção de que a descentralização da tomada de decisão deve ser a pedra angular de uma auto-organização coerente, orientada para o mercado e da democracia organizacional, não é. A ideia de descentralização brilha no trabalho dos primeiros pioneiros da teoria organizacional como *Mary P. Follett*, já nas décadas de 1920/30 (conforme explorado em nosso Ensaio nº 18), e pode ser encontrada na obra de *Kurt Lewin* (décadas de 1930/40), *W. Edwards Deming* (décadas de 1950 a 1990) e *Peter Drucker* (décadas de 1960 a 2000), entre outros. Consulte a visão geral em nosso Ensaio nº 14. Notavelmente, o movimento dos Sistemas Sócio-Técnicos em torno de *Merrellyn Emery*, *Fred Emery* e *Eric Trist*, do Tavistock Institute, acrescentou muito ao entendimento mais profundo do design organizacional descentralizado. A partir de 1998, o *Beyond Budgeting Round Table* aprofundou ainda mais a abordagem, graças à sua pesquisa de estudo de caso em empresas como o *Handelsbanken*.

Em nosso trabalho na BetaCodex Network, vários ensaios são uma prova de nossa própria pesquisa e avanços em torno da questão da descentralização. Primeiro vieram *Turn your company outside-in!* de 2008, depois artigos sobre *OrgPhysics* e *Organizar para a Complexidade* (de 2011 e 2012, respectivamente). O ano de 2021 finalmente viu a publicação do *Design da Estrutura de Células* como uma tecnologia social de código aberto, disponível para todos. Para obter informações adicionais, visite cellstructuredesign.com.

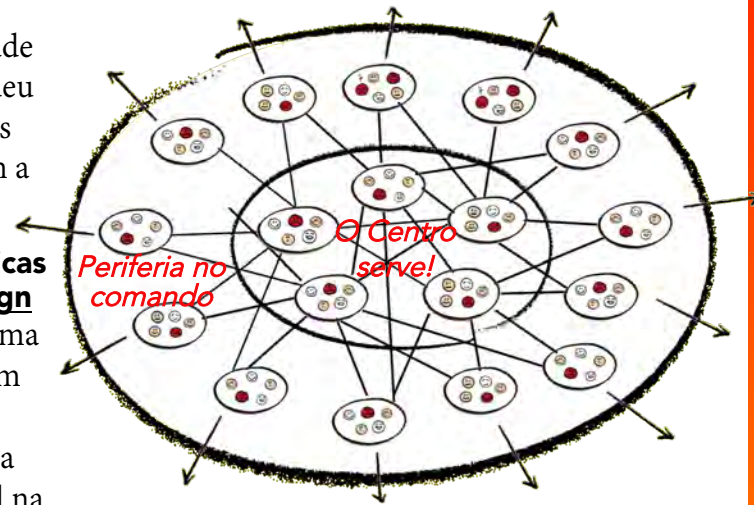


O mundo ainda não compreendeu totalmente o poder da descentralização organizacional

O problema com cerca de 96% dos modelos, estruturas ou conceitos de design organizacional, estrutura organizacional e desenvolvimento organizacional é que eles falham em apreciar **a diferença entre Periferia e Centro**. Portanto, são antiquados. Tais abordagens agora pertencem à pilha de lixo da história, e por uma simples razão: eles simplesmente não conseguem lidar com a complexidade do mundo real. A comunidade de *design organizacional* ainda não compreendeu totalmente a inescapabilidade da descentralização. O mesmo aconteceu com as comunidades *Ágil* e *Lean*, que, implícita ou mesmo explicitamente, continuam a promover a direção de cima para baixo e o comando-e-controle centralizado.

Nossas abordagens são diferentes. **Existe agora uma tríade de teorias práticas em torno da descentralização, que inclui BetaCodex, OrgPhysics e Design da Estrutura de Células**. Esses três conceitos, combinados, permitem criar uma descentralização consistente em organizações de todos os tipos e tamanhos. Em toda organização, a criação de valor flui do Centro para a Periferia, para o mercado – inevitavelmente. Em mercados complexos e "vermelhos", a Periferia precisa estar no comando. Essa é a natureza da criação de valor organizacional na complexidade.

Mas a descentralização é mais do que apenas outro princípio para o design de organizações de hoje. Ela carrega uma mensagem um tanto "política": está enraizada na crença de que todas as pessoas são automotivadas, criaturas da "Teoria Y" que intrinsecamente desejam contribuir para algo maior do que elas mesmas. Sim, as pessoas precisam trabalhar para alimentar a si mesmas e a seus entes queridos, mas também querem se realizar no trabalho, se as condições forem adequadas. A descentralização assume que as pessoas são cidadãos capazes, em princípio. É política porque assume que as pessoas não precisam ser controladas por "chefes" e pelo topo, nem controladas e oprimidas por processos de "gestão de desempenho". **Em suma, a descentralização implica que muito mais democracia organizacional é possível e que essa distribuição democrática de poder é natural para as organizações.** A descentralização é muito mais natural do que pirâmides de comando-e-controle, tirania no local de trabalho e direção centralizada.



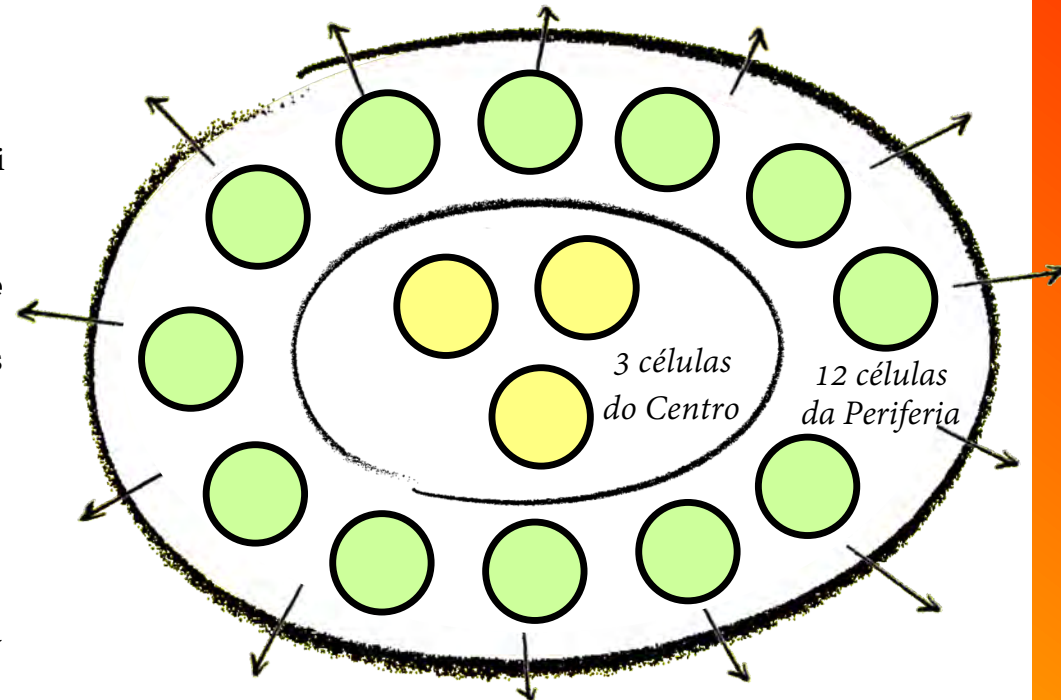
"Quantas pessoas temos?" é uma ótima pergunta inicial para estimar a quantidade total de células dentro de uma organização

Vamos supor que sua organização tenha 3.500 pessoas. Divida isso por 7 e você terá uma estimativa aproximada de quantas células a estrutura de células da sua organização teria aproximadamente, no total. Nesse caso específico, esse número seria (aproximadamente) 500 células, no total, entre Periferia e Centro. Agora, para que uma organização esteja em equilíbrio, devemos supor que pelo menos 400 do total de 500 células, talvez até 450, sejam células de negócio da Periferia. Essas são, é claro, apenas estimativas aproximadas ou regras práticas. Essa estimativa, no entanto, é baseada em dois insights principais:

- **Células ou equipes devem ser pequenas.** Um tamanho de equipe robusta começa com 5 membros e termina com cerca de 8 ou 9 membros na equipe, geralmente. Em algumas indústrias ou casos, as equipes podem ser maiores. Mas geralmente não deveriam ser, pois a coesão social nas equipes diminui rapidamente com o aumento da quantidade de pessoas nela.
- **Uma organização deve ter muito mais equipes de negócios atendendo clientes do que equipes no Centro atendendo à Periferia.** São apenas as células da Periferia que atendem diretamente os clientes. Isso significa que todas as células da Periferia são “células de negócio” voltadas para os clientes.

Abordando esse tipo de estimativa de outra forma, podemos concluir a partir do esboço do *Design da Estrutura de Células* que a organização representada à direita provavelmente tem aproximadamente 105 pessoas (15 células, multiplicadas por 7).

Estrutura de células com um total de 15 células.



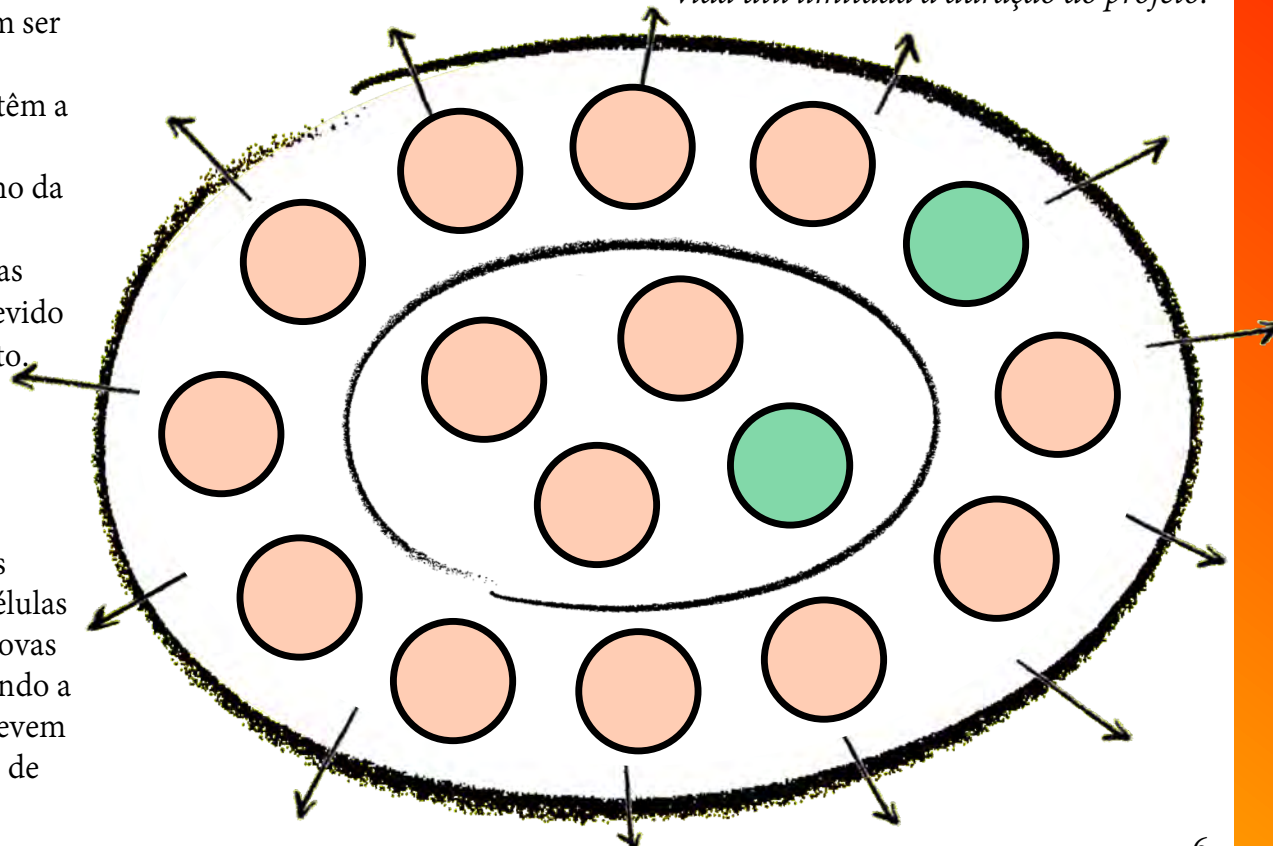
Torne as células o mais duradouras possível: a vantagem de equipes relativamente estáveis (ou constelações de equipes) é real

Em uma estrutura de células, a célula individual deve ter a maior vida útil possível. Uma célula individual não deve crescer muito em tamanho, mas deve ser auto renovável e ter vida longa. As células podem ser bastante permanentes. Portanto, mesmo que a organização faça muitos projetos, deve-se pensar que isso ocorre em células de vários projetos com períodos de vida que cobrem vários ciclos de vida do projeto.

Mais “células de projeto único” **temporárias e de curta duração podem existir na Periferia e no Centro.** Mas não deveriam ser dominantes, pelo menos na maioria das indústrias, pois células mais temporárias têm a séria desvantagem de não produzir tanta coesão social. Em algumas indústrias, como da construção, as células de projeto único dominarão naturalmente, mas essas células geralmente não terão vida muito curta, devido à vida útil relativamente extensa do projeto. Na maioria dos negócios de projetos, as células da Periferia também devem ser “células de negócios multi-projetos”.

A flutuação dos membros da equipe é natural, mas isso não significa que células inteiras devam ser dissolvidas ou novas células sejam montadas do zero o tempo todo. Novas células devem surgir, principalmente quando a organização cresce. Então, essas células devem surgir principalmente por mitose: divisão de células que cresceram além do tamanho normal.

Em verde: células de “projeto único” com vida útil limitada à duração do projeto.

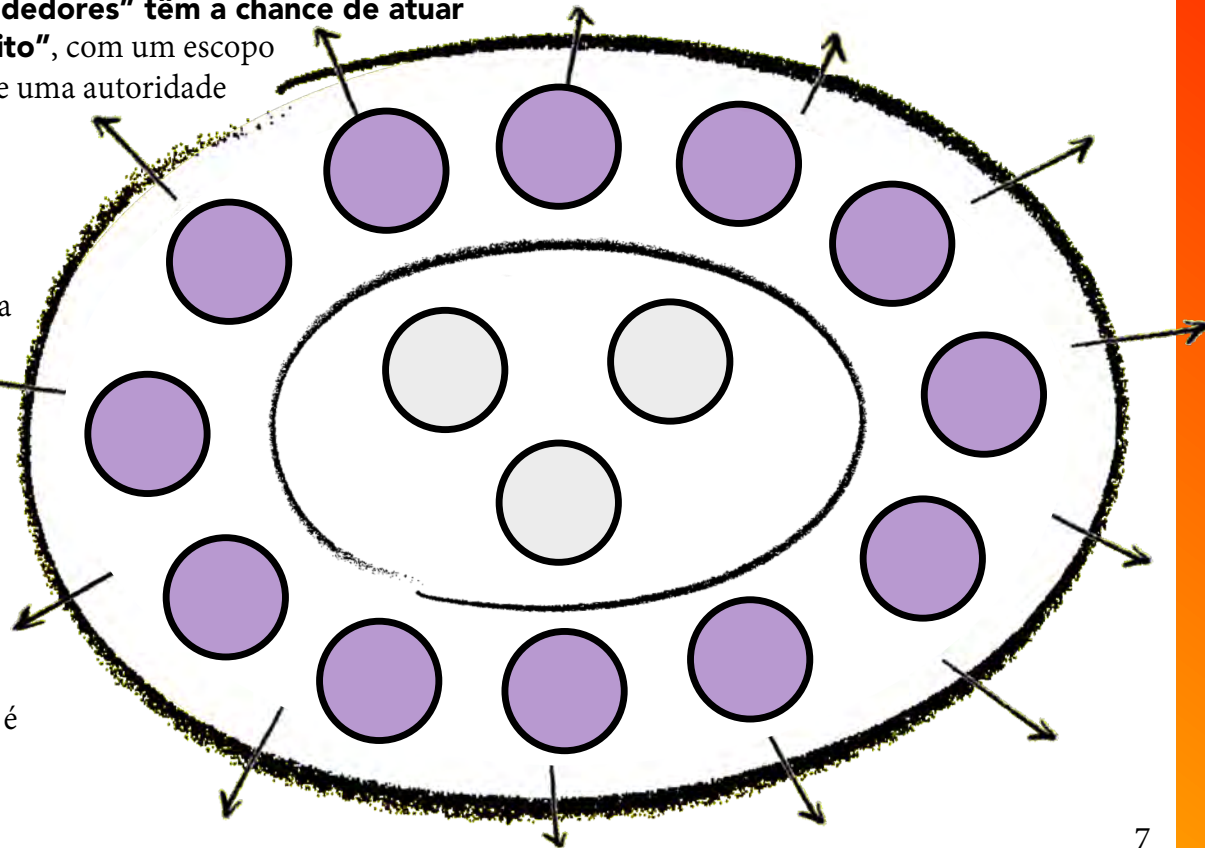


À medida que a função "vendas" é reintegrada na Periferia, ela deixa de existir como um departamento, uma área de negócios ou um silo

Em uma estrutura de células, as células da Periferia naturalmente desempenham várias funções diferentes: entre elas, as funções necessárias para “vender” aos clientes, bem como as funções necessárias para entregar produtos e serviços. Na descentralização, a reintegração da função comercial em células da Periferia faz com que, naturalmente, deixem de existir os departamentos comerciais autônomos, ou áreas comerciais. Dessa forma, **as pessoas da organização anteriormente descritas como meros “vendedores” têm a chance de atuar como “pessoas de negócios de pleno direito”,** com um escopo potencialmente muito mais amplo de papéis, e uma autoridade muito mais ampla sobre o seu trabalho.

Da mesma forma, as funções ou departamentos de “engenharia” ou “desenvolvimento de produto” geralmente deixarão de existir como tal. Em uma estrutura de células, a capacidade de engenharia (e a equipe) pode, em vez disso, estar espalhada em muitas células da Periferia e do Centro, levando geralmente à dissolução dos departamentos de engenharia. Em organizações maiores, uma parcela muito pequena de engenharia ou desenvolvimento pode ser transformada em “células especializadas” do Centro, mas isso será mais exceção do que regra. O modelo mais comum é que a capacidade de engenharia/ desenvolvimento seja integrada com outros colegas, nas células da Periferia e do Centro.

Em um Design da Estrutura de Células, todas as células da Periferia são “células de negócios que vendem”, com seus próprios clientes e receitas, e autoridade sobre o uso de seus próprios recursos.



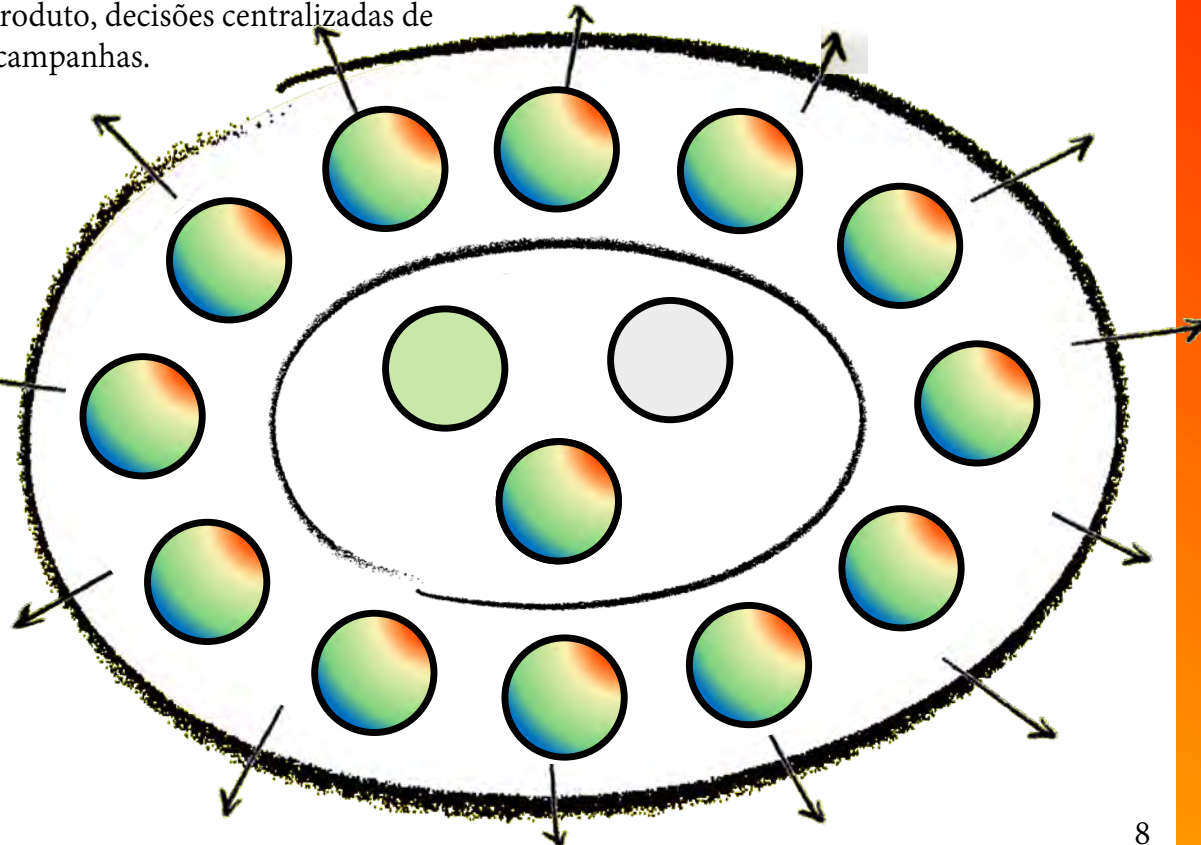
As células da Periferia não devem ser focadas no produto, mas no cliente - ou no mercado

Na descentralização, as células da Periferia devem poder escolher seus próprios nomes, definir seus próprios segmentos de negócio e **escolher por si mesmas quais produtos e serviços trabalhar**. Caso contrário, a Periferia não seria autônoma o suficiente para tomar suas próprias decisões. Isso pode parecer bastante direto. Na verdade, implica livrar-se do foco excessivamente estreito no produto, ao qual a maioria das organizações se submeteu e que encontra sua expressão em uma infinidade de padrões, como unidades de negócios, cargos poderosos de gerente de produto, decisões centralizadas de preços ou marketing centralizado e gestão de campanhas.

O insight contra-intuitivo por trás desse padrão é o seguinte: a noção de que “pessoas e equipes precisam ser altamente especializadas para serem eficazes” é profundamente falha e leva à sub-otimização. Na prática, todos lucram com o portfólio mais amplo possível oferecido pelas células de negócio: o trabalho fica mais interessante, os clientes ficam mais satisfeitos e os custos diminuem. Se as células optarem por se concentrar em determinados produtos, isso depende delas.

As células do Centro podem, em alguns casos, ser focadas em produtos ou tecnologias. Elas não devem ter poder para dirigir ou comandar a Periferia, no entanto.

As células da Periferia devem estar autorizadas a trabalhar com todos os produtos disponíveis na rede. Com quais produtos não trabalhar ou quanto se especializar é uma decisão delas.



As células da Periferia podem colaborar entre si, formar alianças e coalizões, conforme a necessidade

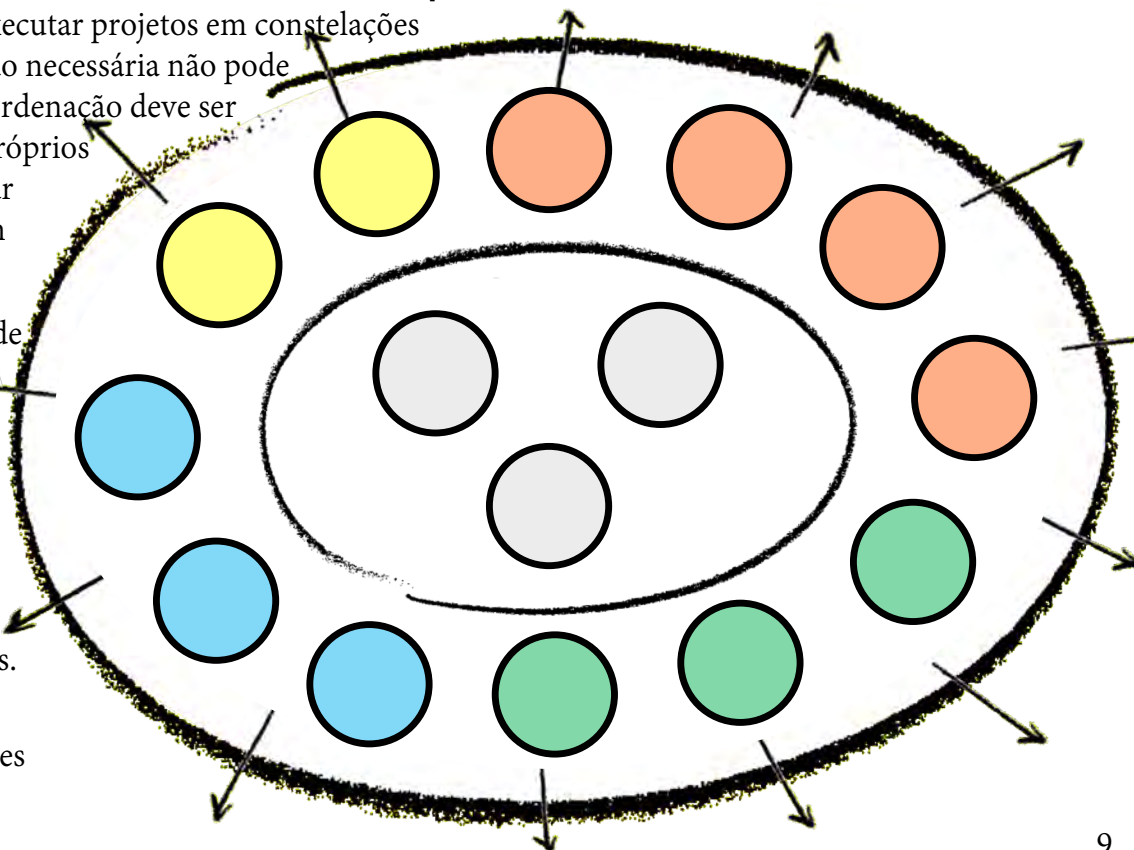
Uma das perguntas mais frequentes durante a transformação de um design de organização funcionalmente dividido e dirigido centralmente para um *Design da Estrutura de Células* é mais ou menos assim: “Se as células têm apenas 6, 7 ou 8 membros na equipe, como podemos lidar com projetos maiores ou servir pedidos de clientes ou projetos internos que podem exigir 20, 40 ou mais pessoas?” A resposta para isso é dupla. Descobrimos:

Em primeiro lugar, e mais importante, **as células em uma estrutura de células podem colaborar entre si**. Elas são livres para chegar a acordos, executar projetos em constelações e compartilhar receitas e encargos. A coordenação necessária não pode ser feita por células do Centro, no entanto. A coordenação deve ser entre células que trazem capacidade e recursos próprios para o empreendimento. As células irão colaborar conforme a necessidade. Isso é simples e mantém uma maior autonomia entre todas as células.

Uma segunda resposta ao problema da capacidade é que **projetos ou pedidos “grandes”, na realidade, não existem**. De fato, a ilusão de “grande” é muitas vezes mantida, em organizações centralizadas, em nome da política e do prestígio. Projetos ou pedidos maiores consistem em subordens ou projetos menores “com o mesmo endereço” que podem ser atendidos por equipes ou constelações de equipes.

Um conceito semelhante se aplica a recursos compartilhados, como linhas de produção grandes ou caras. Muitas vezes, eles serão usados naturalmente por várias células.

Constelações de células colaborativas na Periferia

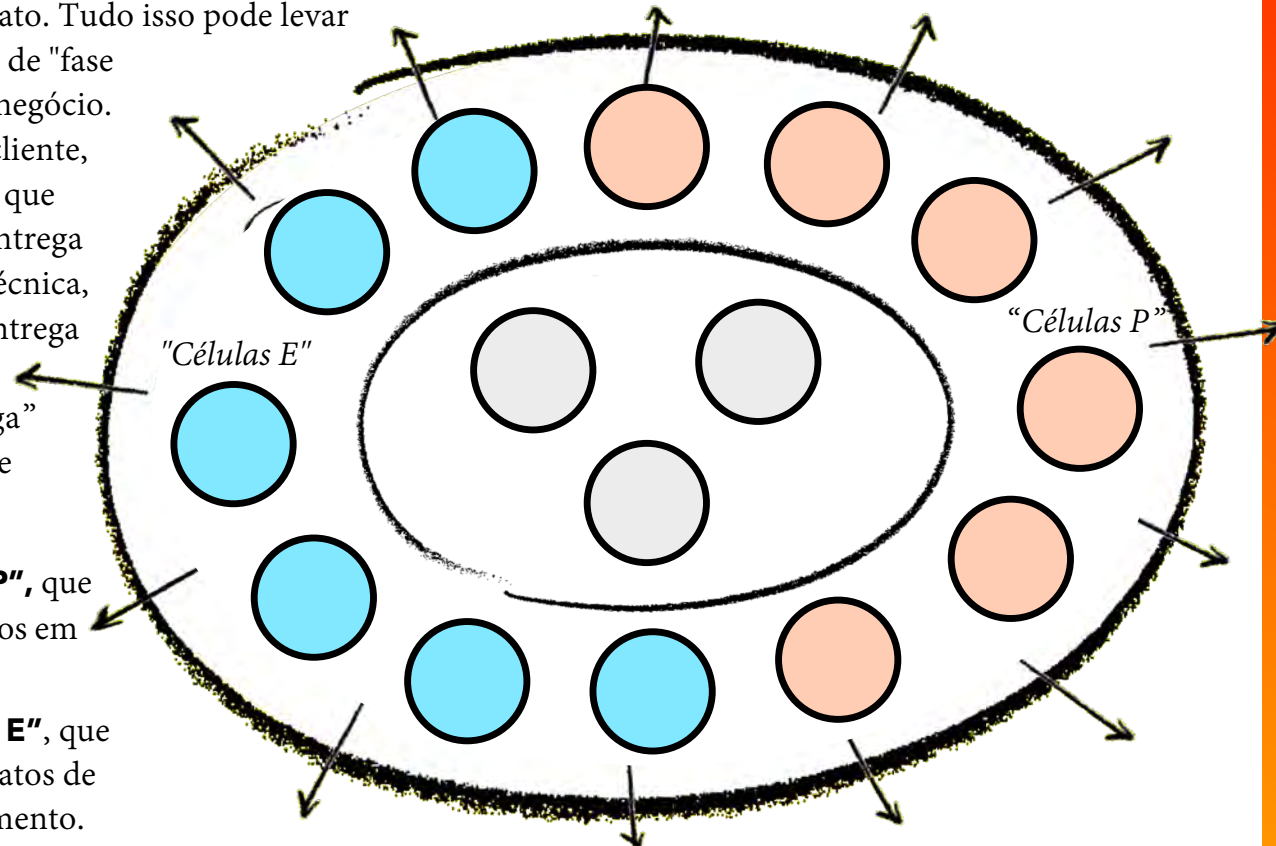


Muitas organizações terão dois ou mais "tipos" diferentes de células da Periferia. Elas não são unidades de negócio!

Em algumas indústrias, pode haver dois (ou mais) tipos distintos de células da Periferia, que são similares entre si. Esses tipos de células, no entanto, nada têm a ver com “áreas de negócios” ou “linhas de negócios”. Tomemos o exemplo de um fornecedor automotivo: aqui, normalmente, uma parte da criação de valor voltada para o cliente na Periferia consiste em trabalhar nas solicitações, tudo através de uma proposta e da fase de engenharia, e da negociação do contrato. Tudo isso pode levar um ou dois anos. Vamos chamar isso de "fase de projeto" da criação de valor desse negócio. Uma vez assinado o contrato com o cliente, inicia-se a 2ª fase da criação de valor, que consiste em criar as condições para entrega de produtos em série e a assistência técnica, seguindo-se o início da produção e entrega do produto, ao longo do tempo. Vamos chamar isso de "fase de entrega" da criação de valor. Assim, este tipo de empresa pode ter um monte de

- **Células de Projeto, ou "Células P"**, que podem executar um ou mais projetos em um determinado momento, e
- **Células de Entrega, ou "Células E"**, que podem executar um ou mais contratos de produção em série a qualquer momento.

Um design com dois tipos de células na Periferia da organização



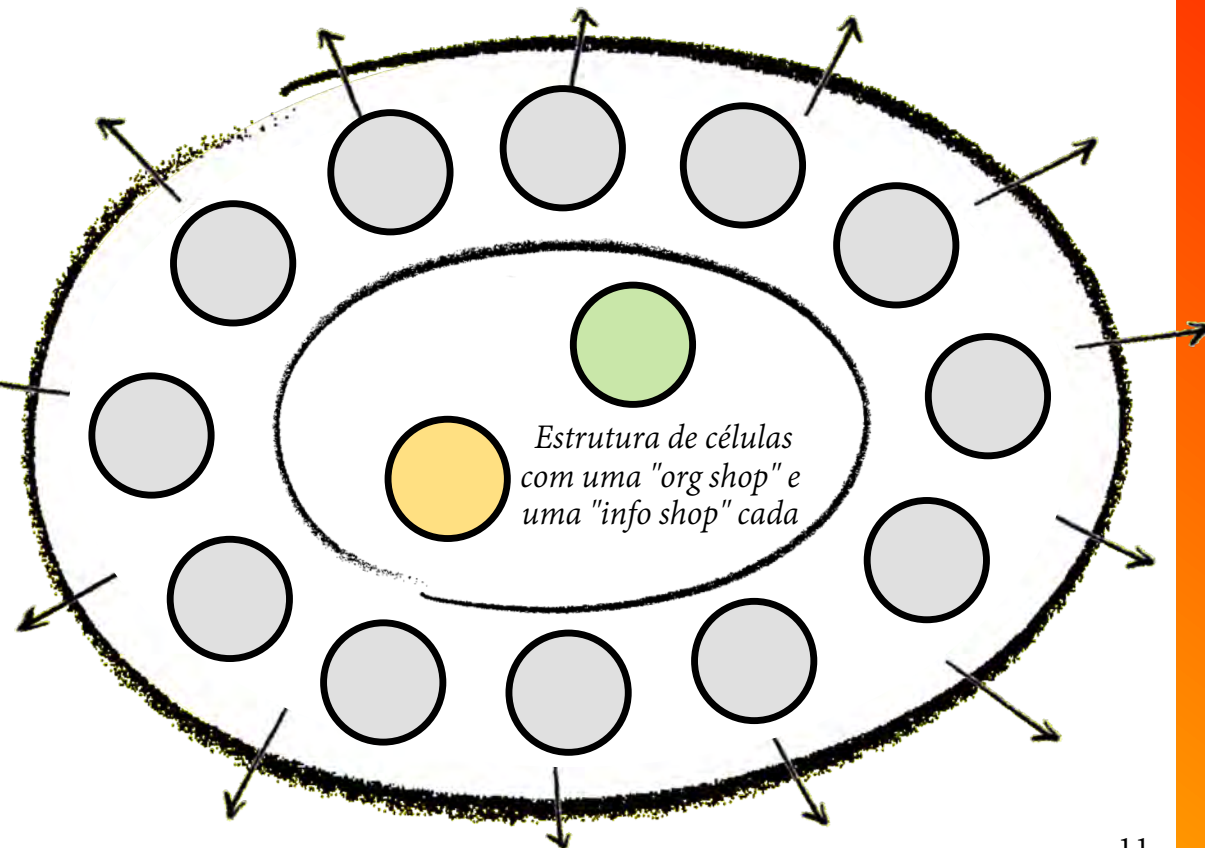
Para organizações menores, o padrão de estrutura do Centro com "org shop" e "info shop" é conveniente e viável

E as células do Centro? Que papéis voltados para a Periferia normalmente permanecem como parte do Centro, se células na Periferia devem ser altamente autônomas e autocontidas? Que tipos de negócios (por assim dizer) restam para serem administrados no Centro? Para profissionais acostumados a estruturas departamentais funcionalmente divididas, com nomenclatura como RH, TI, Administração, Marketing e assim por diante, pode ser tentador apenas transformar esses departamentos em células do Centro. Isso, porém, seria um erro.

Na verdade, há muitas oportunidades em tornar o Centro funcionalmente integrado. Portfólios mais diversificados de papéis e tarefas podem ser criados e, portanto, **mais oportunidades de aprendizado, crescimento e diversão entre as equipes de apoio**. Uma opção que encontramos para isso é o axioma *Org Shop/Info Shop*:

- *Org Shops* fornecem uma variedade de serviços organizacionais para a rede. Funções como Suporte Administrativo, Gerência Geral, RH, Jurídico e Marketing.
- *Info Shops* oferecem uma variedade de serviços informativos. Funções como Contabilidade, Finanças, TI Interna.

Outras constelações e outras diferenciações são possíveis. Dependendo do setor e do tamanho, a organização pode possuir uma ou mais *Org Shops* e várias *Info Shops*.

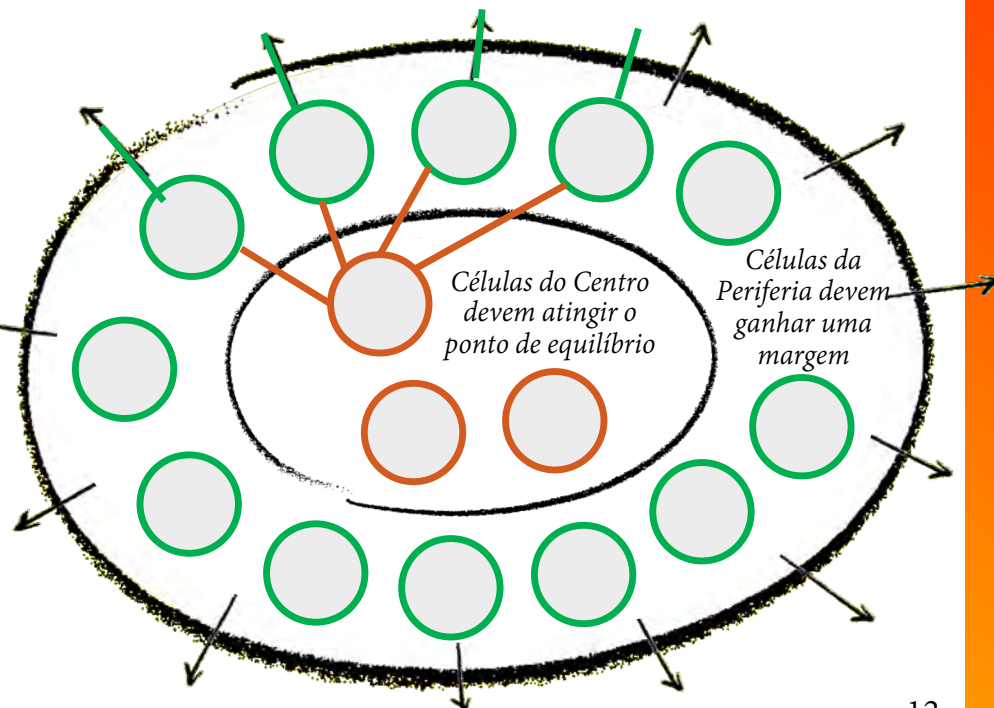


Quando uma estrutura de células "entra em operação", a Contabilidade de Criação de Valor para as células deve se tornar operacional

Uma das muitas vantagens do *Design da Estrutura de Células* é que **cada célula na rede recebe um Demonstrativo de Resultados (DRE) totalmente funcional**. Novamente: em uma estrutura de células, cada célula da rede recebe um DRE completo – o que é difícil de acreditar a princípio, para gestores de organizações divididas funcionalmente. O "*princípio do DRE da célula*" aplica-se tanto às células da Periferia (que *devem* gerar lucro) quanto às células do Centro (que *não devem* gerar lucro, apenas ponto de equilíbrio. Para obter mais detalhes, consulte a visão geral do conceito de Metas Relativas). Essa abordagem para sistemas de desempenho aumenta drasticamente a transparência no nível da célula, ou da equipe, bem como para a organização toda. Essa transparência, por sua vez, é a base da alta autonomia e do controle descentralizado. Passamos a chamar essa abordagem de *Contabilidade da Criação de Valor*. Isso requer, claro, recursos de contabilidade com fechamento rápido ou fechamento mensal nos primeiros dias do mês seguinte.

Em nosso trabalho de *Design da Estrutura de Células* com organizações, a mudança para a *Contabilidade de Criação de Valor* sempre acontece junto com o "entrar em operação" da estrutura de células. Assim, desde o primeiro dia da nova estrutura descentralizada, os números financeiros gerados serão mostrados na nova estrutura. Mesmo que, durante alguns meses, projetos, clientes e tarefas ainda tenham que ser entregues entre as equipes, e mesmo que o lançamento dos preços de serviços internos (vendidos para a Periferia pelo Centro) ainda não seja totalmente efetivo. Novos "relatórios relativos" também começarão com o "entrar em operação", tornando supérfluos o planejamento complicado, a definição de metas, as alocações e os orçamentos.

Nossa extensa experiência prática mostrou que todos os sistemas de ERP, transações e contabilidade provaram ser capazes de lidar com o *Design da Estrutura de Células* com muita facilidade.



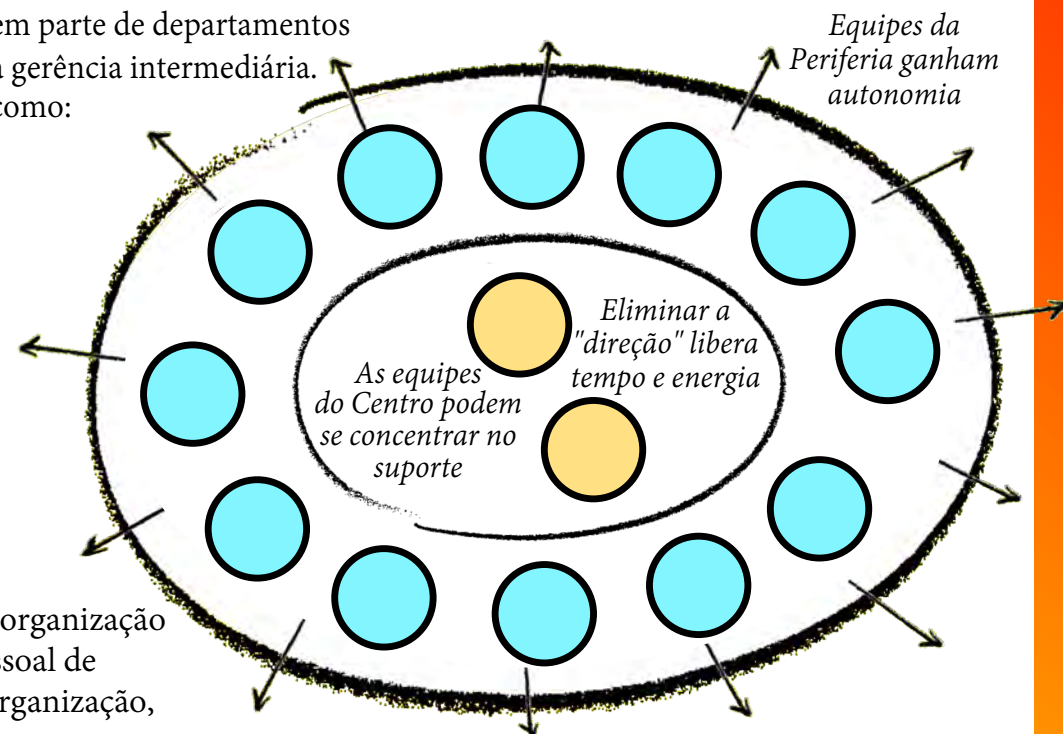
Papéis e posições da "direção pesada" não têm lugar em um Design da Estrutura de Células descentralizado

Nas organizações centralizadas (Alpha), muitos cargos, papéis e funções existem principalmente para fins de direção interna. Nas organizações de comando-e-controle, a existência de tais papéis e cargos é considerada "normal". O trabalho do nosso cliente mostra que a quantidade de tempo e recursos investidos ou desperdiçados na direção é geralmente subestimada no início da transformação. **Todo direcionamento da Periferia pelo Centro, no entanto, vai contra a descentralização** e deve ser totalmente removido durante a adoção de um *Design da Estrutura de Células*.

Posições e papéis de direção centralizada geralmente fazem parte de departamentos como Finanças, RH, funções de Marketing ou a chamada gerência intermediária. Elas também incluem (mas não estão restritos a) papéis como:

- Programadores/Planejadores/Expedidores
- Supervisores, Líderes de Turno
- "Chefes de ...", Diretor de Operações
- "Líderes de Equipe"
- Gestores de Conta
- Gerentes de Produto
- Coaches Ágil
- Membros do Comitê
- Recrutadores de RH

Remover tais papéis e cargos não significa remover da organização as pessoas que atualmente os ocupam, é claro. Esse pessoal de apoio deve ser convidado a assumir outros papéis na organização, na Periferia ou no Centro.

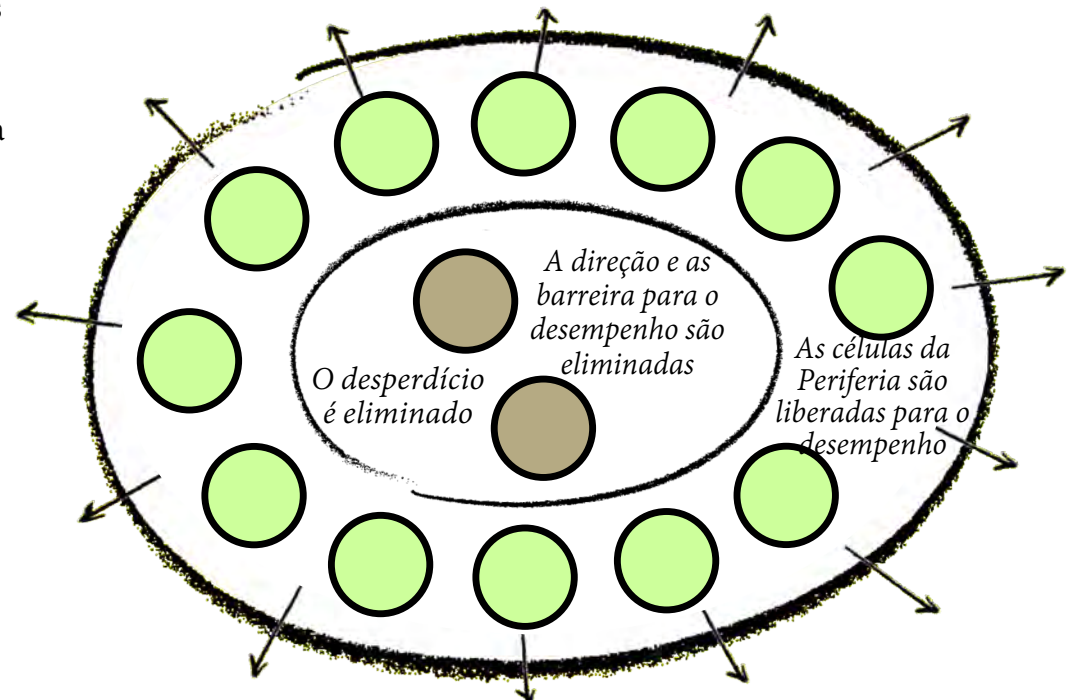


Design da Estrutura de Células: impossível de alcançar sem abordar a Faxina Organizacional desde o início

Quando as organizações estão promovendo a descentralização e a integração funcional, os efeitos positivos sobre o desempenho não demorarão a surgir. Na verdade, eles serão imediatos. Há uma boa razão para isso. Após o “entrar em operação” de uma estrutura de células, a fragmentação e as barreiras ao desempenho são removidas, a direção perdulária desaparece, a motivação intrínseca e a densidade social nas equipes entram em ação, o desperdício é eliminado por equipes individuais e por meio de interações de equipes. E isso é apenas o começo.

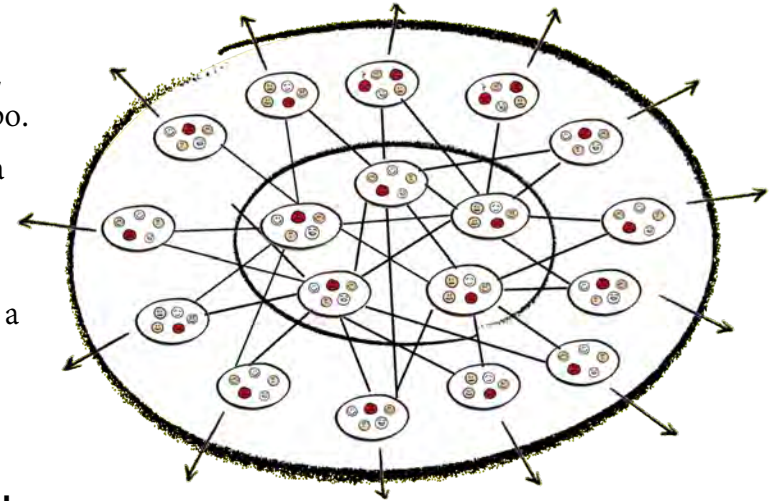
A descentralização e a integração funcional nas células também têm um preço. Muitos padrões organizacionais, ferramentas e práticas devem ser eliminados para alcançar a descentralização. É por esta razão que **a Faxina Organizacional é uma pré-condição para o Design da Estrutura de Células**. Padrões de restrição, ferramentas e práticas (incluindo processos de direção, papéis, reuniões e comitês) precisam ser removidos.

Em outras palavras, o *Design da Estrutura de Células* não pode ser implementado sobre as práticas anteriores de comando-e-controle. Mais do que qualquer outra coisa, uma estrutura de células deve substituir práticas e estruturas anteriores. Como aprendemos, essa faxina da organização acompanha uma simplificação substancial e a eliminação massiva de desperdício de tempo e dinheiro. Bem desse jeito. Desde o início.



Um resumo dos padrões de Design da Estrutura de Células descritos neste trabalho de pesquisa

1. A pergunta "**Quantas pessoas temos?**" permite estimar a quantidade de células na Periferia e no Centro da organização.
2. **As células devem ser mantidas intactas o maior tempo possível**, mesmo que as constelações de equipe nas células mudem com o tempo.
3. À medida que a função de vendas é reintegrada em todas as células da Periferia, "**vendas**" **deixa de existir como um departamento autônomo**.
4. **O foco no cliente e no mercado das células da Periferia** suplanta a especialização excessiva em produtos.
5. **A colaboração, alianças e coalizões entre as células da Periferia são naturais** e devem ser autorizadas a todo momento.
6. **A Periferia de uma organização geralmente consiste em duas ou mais "categorias" de células diferentes**, que não devem ser confundidas com unidades de negócio.
7. Os conceitos de "**org shops**" e "**info shops**" podem ser úteis para tornar as equipes do Centro mais eficazes, atrativas e diversificadas.
8. O "entrar em operação" de uma Estrutura de Células é sempre acompanhado pela entrada em operação da **Contabilidade de Criação de Valor e do "relatório relativo"**.
9. **Papéis e cargos de "direção pesada" devem ser completamente removidos** ao entrar em operação.
10. **A Faxina Organizacional precisa começar bem cedo** na iniciativa de transformação, muito antes da entrada em operação.



Mais padrões de Design da Estrutura de Células podem ser adicionados a futuras edições deste trabalho de pesquisa. Você está convidado a compartilhar suas próprias ideias sobre os padrões com os autores (consulte as informações de contato na página dos autores)!

Para mais informações sobre o Design da Estrutura de Células, visite cellstructuredesign.com

Fontes e leituras recomendadas

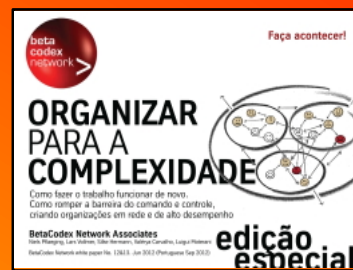
Ensaio relacionado na BetaCodex Network (*disponível em betacodex.org/white-papers*)



Turn your company outside-in
Special Edition, 2008



Física Organizacional
Ensaio Nº 11, 2011



Organizar Para a Complexidade
Edição Especial, 2012



Física Organizacional nas Palavras de Mary Follett
Ensaio Nº 18, 2021

Leitura adicional selecionada

Ackoff, Russell L.: Ackoff's Best: His Classic Writings on Business and Management, Wiley, 1999

Brafman, Ori/Beckstrom, Rod A.: The Starfish and the Spider. Portfolio, 2008

Case, John: Open-Book Management. The Coming Business Revolution. HarperBusiness, 1996

Deming, W. Edwards: The New Economics for Industry, Government, Education. MIT Press, 1994

Fraser, Robin/Hope, J.: Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, HBRP 2003

Haeckel, Stephan: Adaptive Enterprise. Creating and Leading Sense-And-Respond Organizations. HBRP, 1999

Hamel, Gary/Zanini, Michele: Humanocracy. Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them, HBRP 2020

Johnson, H. Thomas/Bröms, Anders: Profit Beyond Measure. Free Press, 2008

Purser, Ronald/Cabana, Steven: The Self-Managing Organization. Free Press, 1998

Seddon, John: Freedom from Command and Control. Productivity Press, 2005

Wallander, Jan: Decentralization. Why and How to Make it Work. The Handelsbanken Way. SNS Förlag, 2003



the
betacodex
network

since 2008

Entre em contato com
os autores deste Ensaio:



Niels Pflaeging
niels.pflaeging@redforty2.com



Silke Hermann
silke.hermann@redforty2.com

Conceito e design do Ensaio: Niels Pflaeging
Ilustrações: Pia Steinmann pia-steinmann.de, Niels Pflaeging
Versão em Português e adaptação: Ugo Ribeiro | Valérya Carvalho

Você é livre para usar este ensaio, ou partes dele, desde que cite e/ou mencione a fonte apropriadamente. Visite betacodex.org e entre em contato conosco para obter mais informações sobre o Beta e sobre como realizar uma transformação Beta.



the
betacodex
network

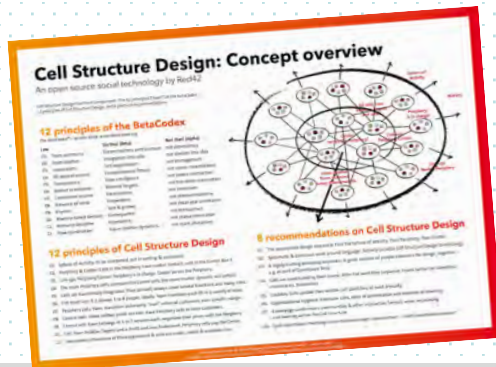
since 2008

Os Ensaios da BetaCodex Network

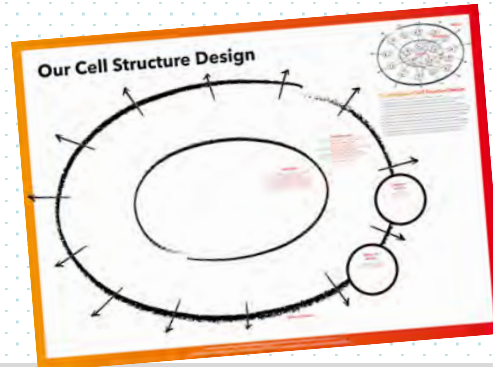


Leia todos os Ensaios da BetaCodex Network gratuitamente em betacodex.org/white-papers

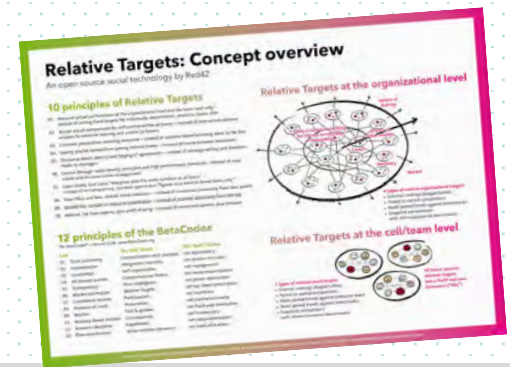
Pôsteres e livros relacionados ao Design da Estrutura de Células da Red42



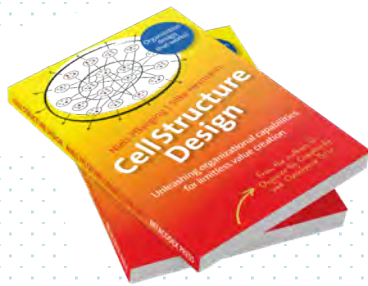
**Cell Structure Design
concept overview poster**
Formato A1, dobrável



**Our Cell Structure Design
work poster**
Formato A1, dobrável, c/folhas de adesivos



**Relative Targets concept
overview poster**
Formato A1, dobrável



Cell Structure Design

Liberando capacidades organizacionais para criação ilimitada de valor
Niels Pflaeging | Silke Hermann.
Próximo lançamento



OpenSpace Beta

Um manual para a transformação organizacional em apenas 90 dias
Silke Hermann | Niels Pflaeging.
3ª ed. 2023



Organizar Para a Complexidade

Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho.
Niels Pflaeging. 5ª ed. 2020



Essays on Beta, Vol. 1

O que há de novo e atual em liderança organizacional, transformação e aprendizagem.
Niels Pflaeging. 2020