

Estruturas Organizacionais

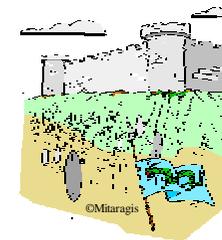
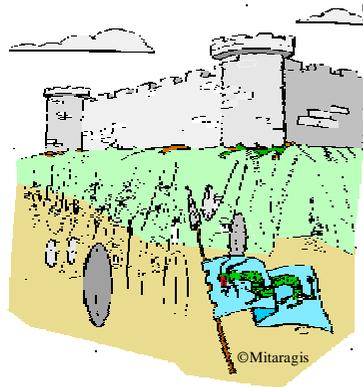
Já que a **mudança** é uma constante, devemos planejar nossas organizações de modo a poder facilmente modificá-las

Sérgio Lins
Junho de 2003



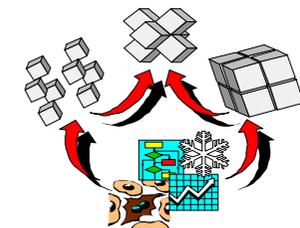
...as tropas da duquesa do Tirol, Margareta Maultasch, já estavam há semanas sitiando o castelo...

- O castelo estava sitiado há semanas...
- Restava um boi e um saco de farinha...
- O comandante do castelo então...
 - Enfiem a farinha na barriga do boi;
 - Jogue-o torre a baixo;



Castelo sitiado

- Sobreviver por mais tempo
 - Racionar víveres
- Ou...
- Surprender a todos
 - Afastar os conquistadores
 - Convencer que não existe fome
 - Mudar paradigma



Realidade Organizacional

- Aprender como sempre foi feito
 - Aprimorar as rotinas
- Ou...
- Inovar processos
 - Buscar a **excelência**
 - **Disciplinar** o aprendizado
 - Mudar a **cultura organizacional**

crie Buscar a Excelência

5

- Compreender as peculiaridades da sociedade do conhecimento;
- Desenvolver novos modelos para conduzir os negócios;
- Criar um ambiente para acúmulo sucessivo de conhecimento e experiência;
- Adotar uma arquitetura organizacional adequada aos novos modelos.

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Destaques

6

- Arquitetura organizacional:
 - Estrutura, estratégias, sistemas, políticas, clima;
 - Interdependência dos fatores culturais
- Aprendizado organizacional:
 - Disciplinas do aprendizado
 - Abordagem sistêmica
- Aspectos da confiança:
 - Proatividade, objetividade, flexibilidade, prioridade
- Sinergia organizacional

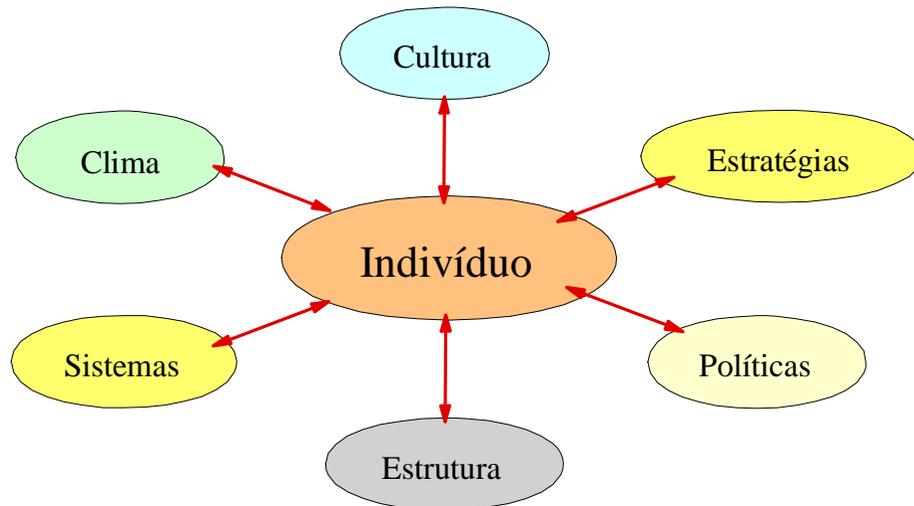
© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Arquitetura Organizacional Básica

7



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Evolução das Organizações

8

Eras	Industrial	Informação	Conhecimento
Períodos	1900-1950	1950-1990	1990-...
Estrutura Organizacional	piramidal, centralizada	Mista, matricial departamentalizada	Mutável, ágil, flexível e descentralizada
Cultura Organizacional	Foco no passado e nas tradições	Transição com foco no presente	Foco no futuro e no destino.
Ambiente Organizacional	Estático e previsível	Sujeito à aceleração das mudanças	Mutável, imprevisível, turbulento
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção	Pessoas como recursos organizacionais	Pessoas como seres proativos e inteligentes
Administração de pessoas	Relações Industriais	Administração de RH	Gestão de Pessoas

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br

crie Evolução da administração de pessoas 9

Perfil	Relações industriais	Administração de RH	Gestão de pessoas
Formato de trabalho	Centralização em RH	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i> .	Descentralização rumo aos gerentes e a suas equipes.
Nível de atuação	Burocratizado e operacional	Departamentalizada e tática.	Global com envolvimento na estratégica do negócio.
Comando da ação	Decisões vindas da cúpula e ações centralizadas em RH	Decisões vindas da cúpula e ações centralizadas em RH	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
Tipo de atividade	Serviços especializados e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento
Principais atividades	Admissão, demissão, legislação trabalhista, relações sindicais.	Recrutamento, seleção, treinamento, salários e benefícios, etc.	Assessorar gerentes a escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar colaboradores.
Missão	Manter vigilância, coerção, punições.	Atrair, desenvolver e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

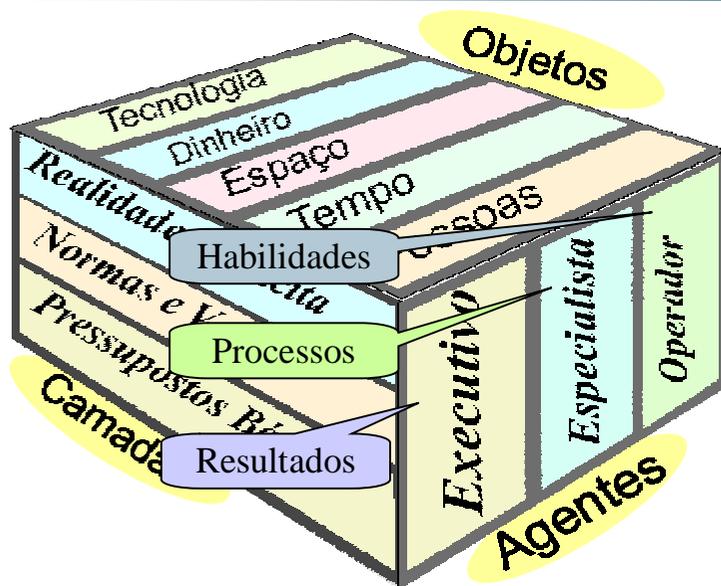
© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Missão de RH 10

Missão	Resultado	Característica	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Implementação de estratégia alinhada	Parceiro para alcançar objetivos de negócios	Detectar forças e fraquezas e alinhamento de RH à estratégia de negócio.
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Infra-estrutura eficiente	Especialista para reduzir custos e agregar valor	Participar na inovação dos processos de negócio e nos projetos de qualidade e melhoria contínua
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treiná-los incentivá-los	Ouvir e responder aos funcionários, provendo recursos para estimular e alavancar contribuições alinhadas
Administração da Transformação e da Mudança	Organização renovada	Agente de mudança e inovação que melhora a capacidade de mudar	Gestão da mudança, alinhada à cultura e orientada para o aprendizado organizacional

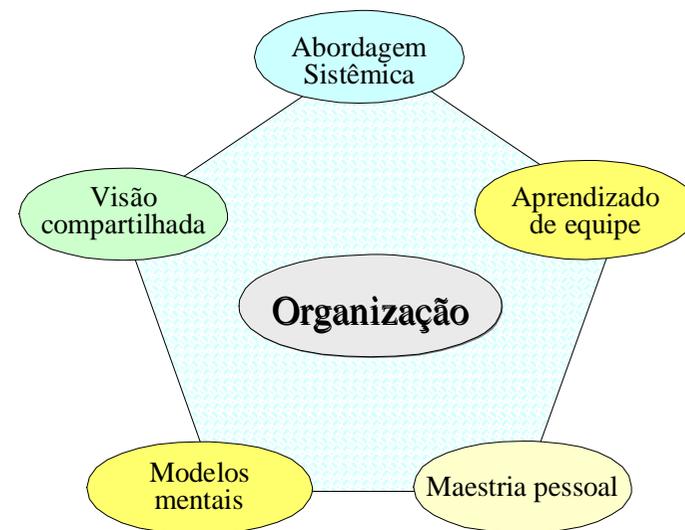
© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Cultura Organizacional 11



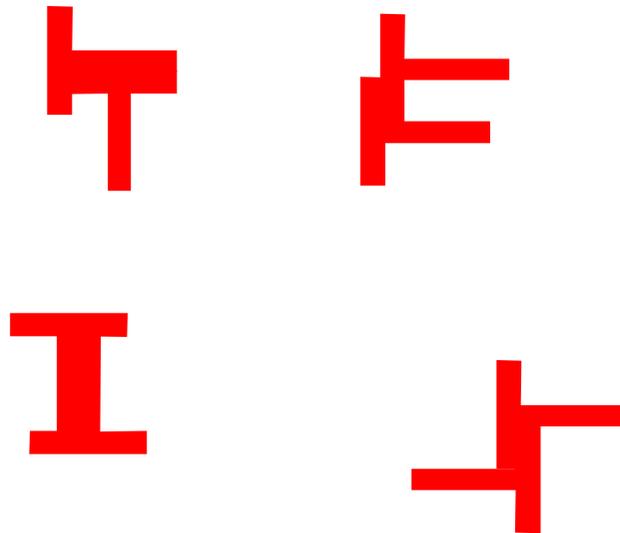
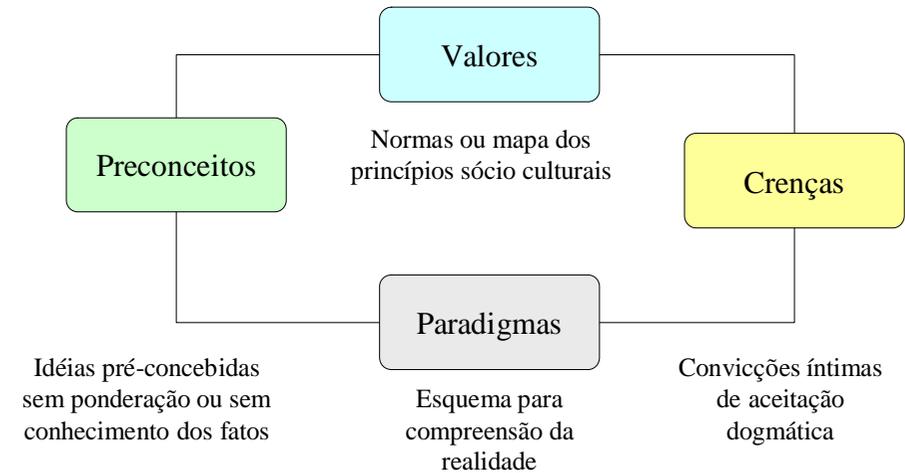
© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

crie Aprendizado Organizacional 12

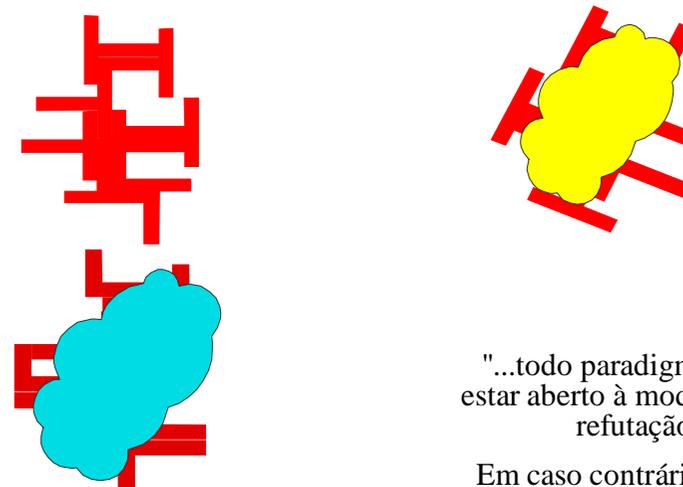


© crie - coppe/ufRJ www.crie.ufRJ.br info@crie.ufRJ.br

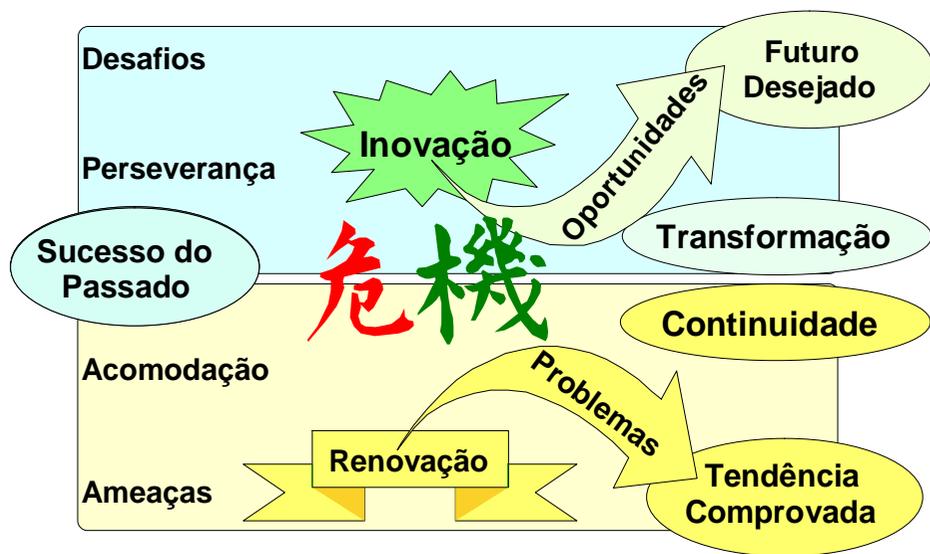
- Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma projetada além do tempo e do espaço, representando:
 - O destino que se pretende transformar em realidade,
 - A imagem daquilo que gostariam que a organização fosse.
 - O reflexo da organização projetado no espaço e no tempo.
 - Muito mais o que a organização pretende ser.
- A visão de RH de uma empresa pode ser construída considerando:
 - Visão de mundo
 - Visão do ramo de negócio
 - Visão da empresa
 - Visão e missão RH da empresa



“Paradigma...
idéias, realizações e perspectivas... aceitas como suficiente para explicar um determinado objeto de estudo...”
Kuhn



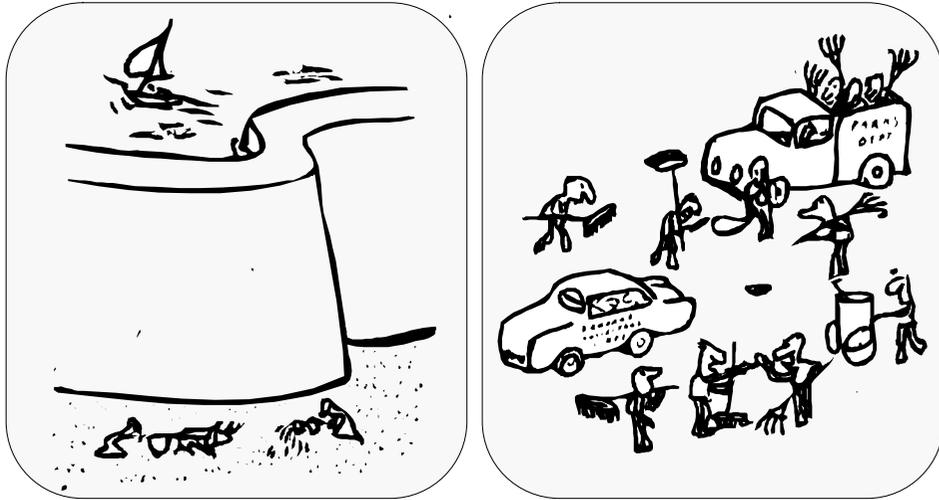
"...todo paradigma precisa estar aberto à modificação ou refutação."
Em caso contrário ocorre a paralisia paradigmática.



1	Como os modelos mentais se integram às outras disciplinas do aprendizado organizacional?
2	Como se aplica a metáfora da vidraça à disciplina dos modelos mentais?
3	Como se usa a inquirição na construção de modelos mentais?
4	O que é tensão criativa e o que fazer para gerá-la em uma organização?
5	...

- A abordagem é um conjunto de:
 - métodos, ferramentas, princípios,
 - estratégias para examinar a inter-relação de forças
 - Recomendações:
 - cada força como parte de um processo comum.
- Sistema é ...
 - um conjunto de elementos que se mantêm juntos
 - atuam para um propósito comum.
 - afetam continuamente uns aos outros
 - ao longo do tempo e do espaço

Uma decisão tomada “aqui e agora” pode provocar efeito desastroso deslocado no tempo ou espaço

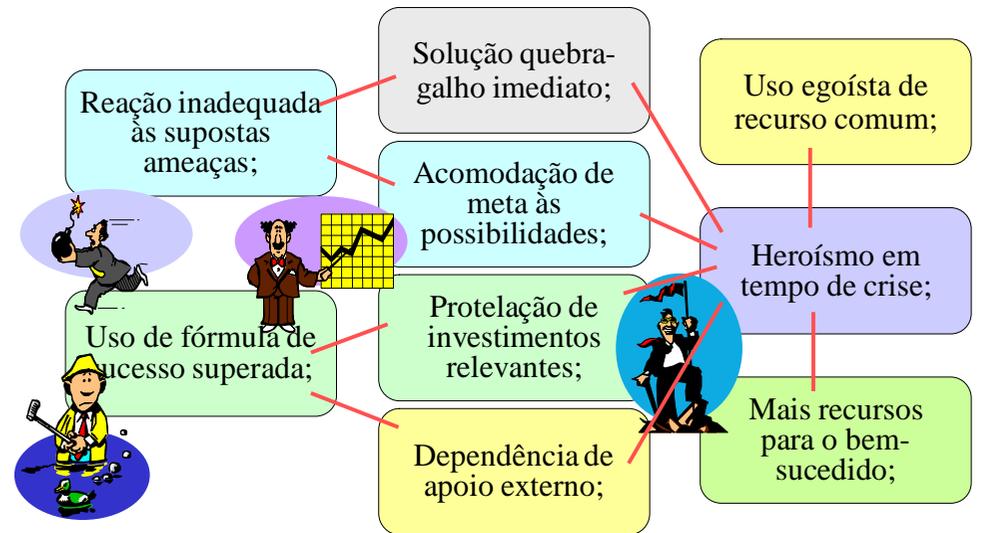


John Gall ©1977. Systemantics: how systems work and especially how they fail

© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

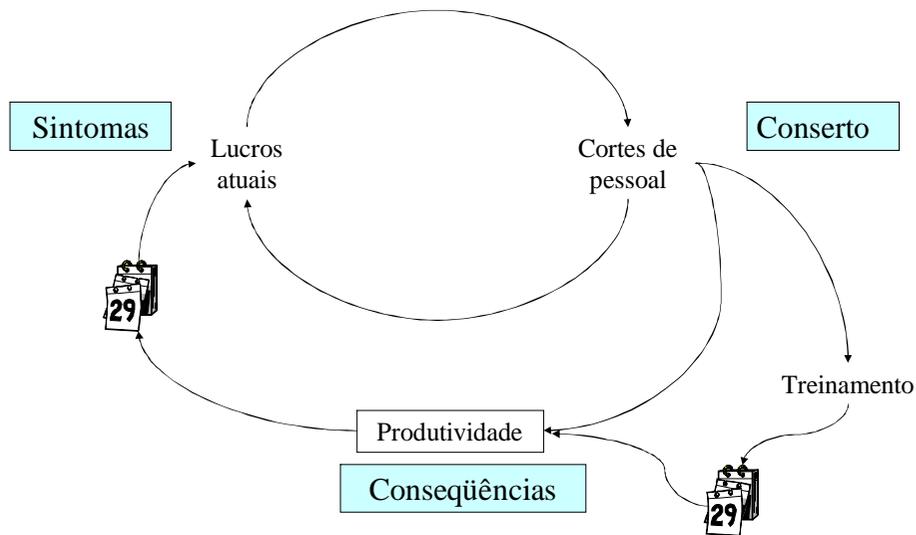
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

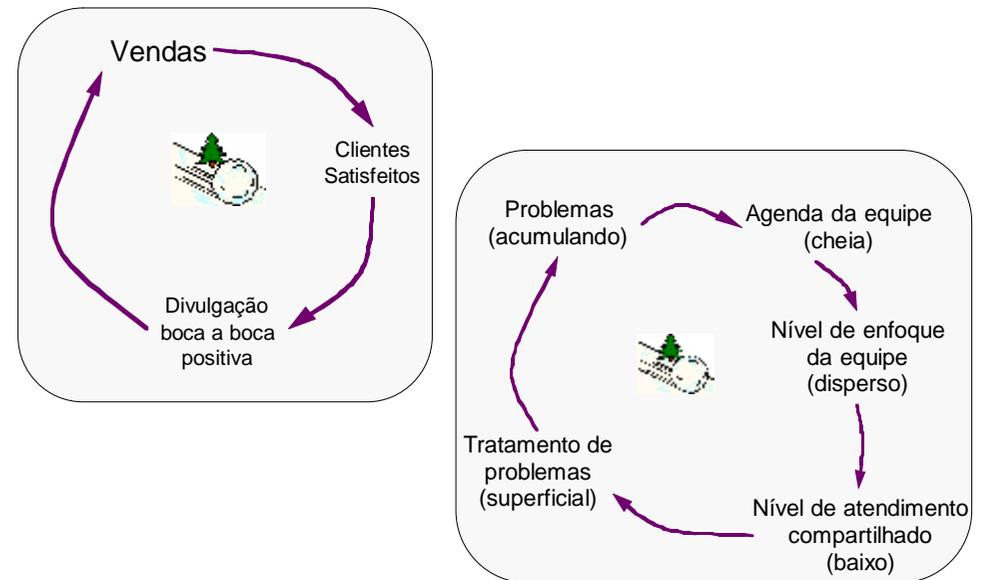
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

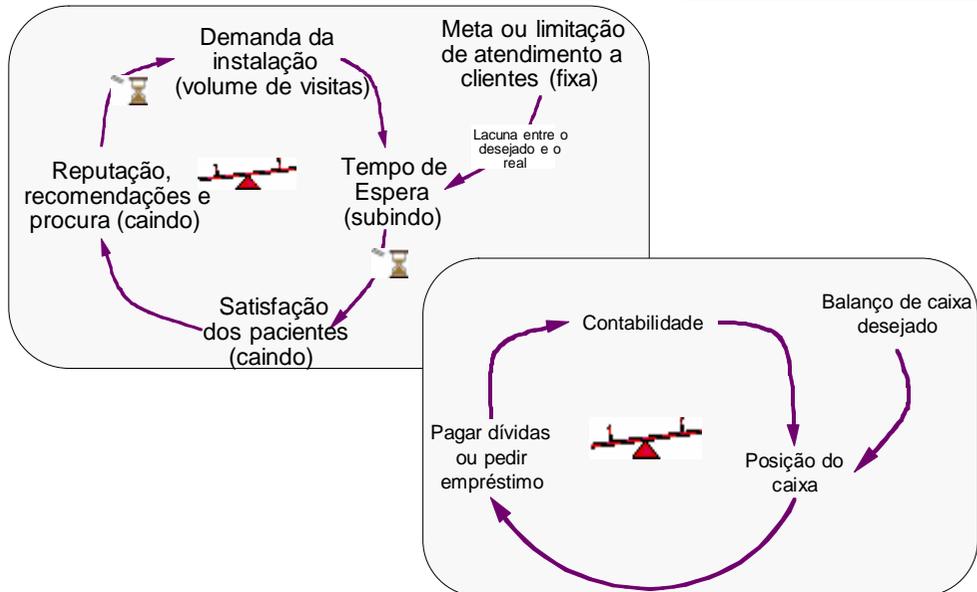
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

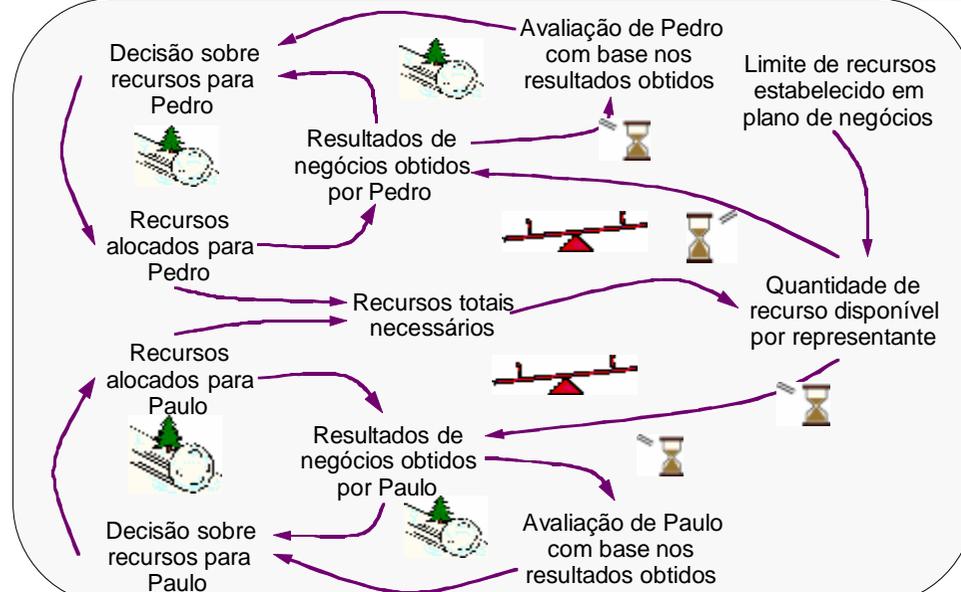
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

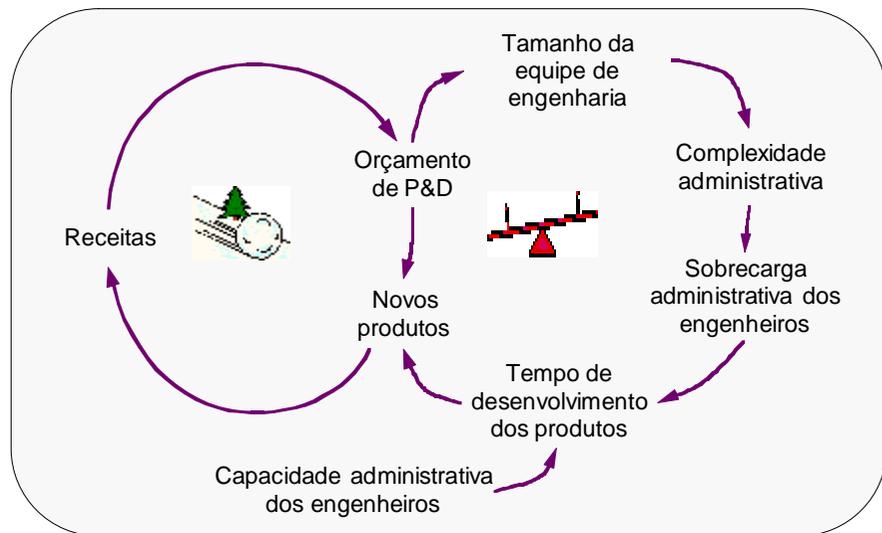
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

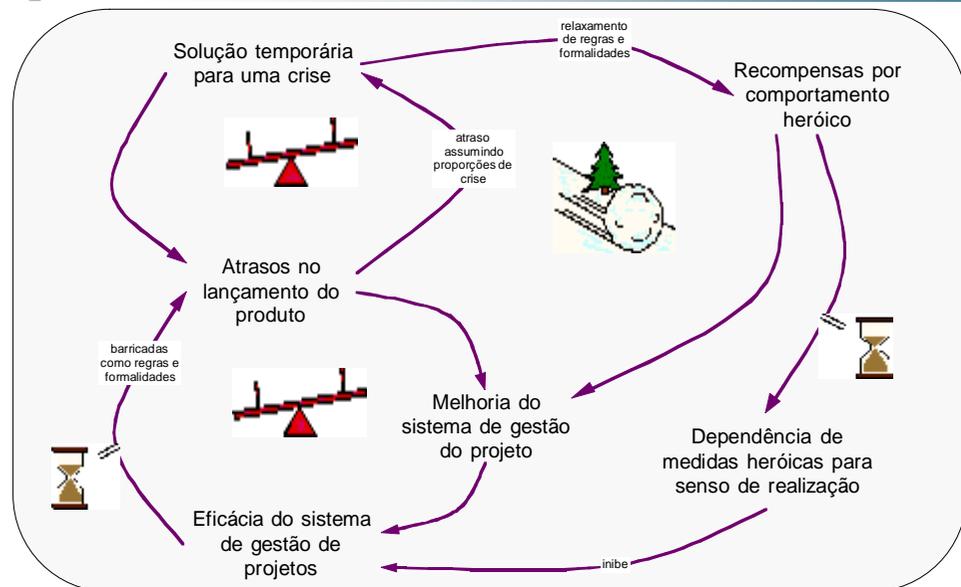
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

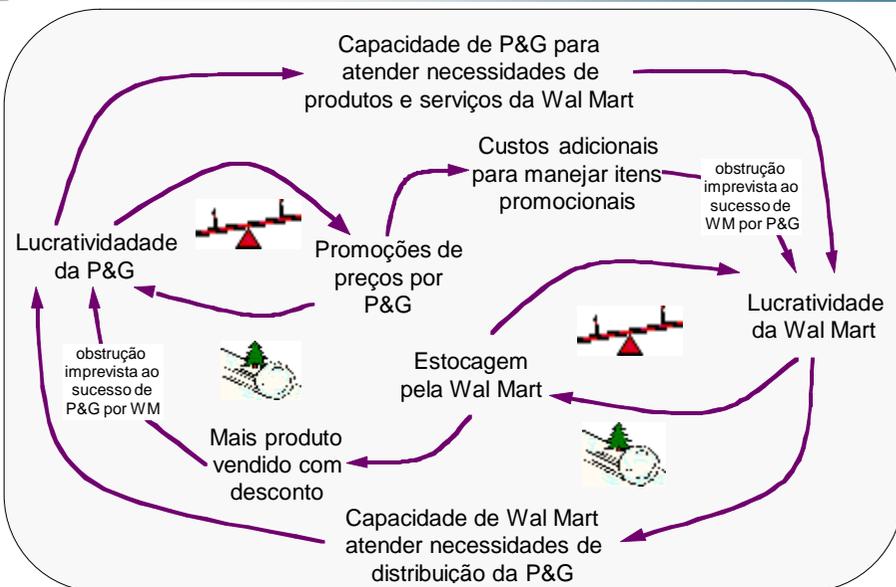
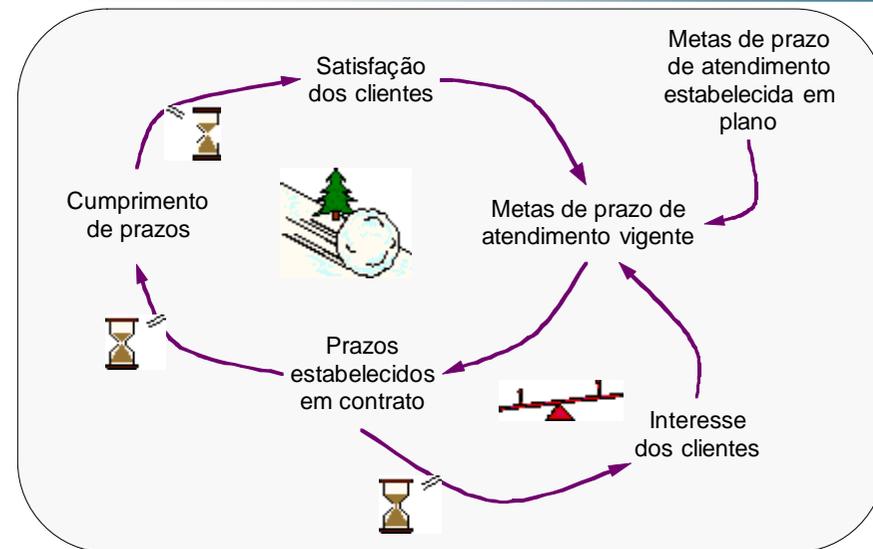
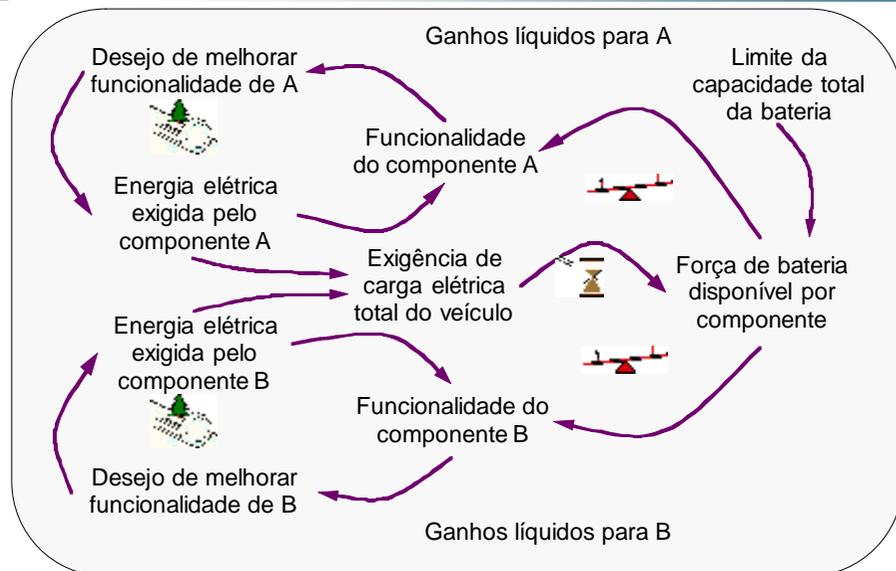
info@crie.ufRJ.br



© crie - coppe/ufRJ

www.crie.ufRJ.br

info@crie.ufRJ.br



- **Imediatismo e consertos que estragam:**
 - Aplicar soluções paliativas imediatas aos sintomas de um problema pode aliviá-lo temporariamente, mas a solução pode acabar amplificando o problema subjacente.
- **Uso egoísta de recursos comuns:**
 - Indivíduos tentam maximizar seus próprios benefícios a partir de um recurso comum, fazendo com que todos saiam perdendo.
- **Iniciativas percebidas como ameaças:**
 - “B” reage e aumenta a ameaça à “C”. Então “C” aumenta a ação, fazendo “B” responder com ações ainda mais ameaçadoras, num ciclo que acaba fugindo ao controle.
- **Heroísmo em tempo de crise:**
 - Quanto mais uma solução de curto prazo for usada, menos se procurará medidas corretivas de longo prazo.

- Limites do sucesso:
 - O retardamento aumenta devido a um processo de equilíbrio que entra em ação ao nos aproximarmos do limite provocado por uma escassez de recursos ou uma reação interna ou externa ao crescimento.
- Mais recursos para os bem sucedidos:
 - A que recebe mais recursos ou apoio tem mais probabilidade de ter sucesso e, devido a esse sucesso, receberá ainda mais recursos no futuro.
- Desvio de meta:
 - Padrões de produtividade, medidas de controle de custos, acionistas etc. - podem desviar a atenção do que o grupo ou os indivíduos estão tentando fazer.
- Crescimento e sub-investimento:
 - O crescimento está se aproximando de um limite que pode ser eliminado ou adiado se forem feitos investimentos suficientes em capacidade. Entretanto, reduzem-se os padrões para justificar o sub-investimento, o que leva à justificativa de mais sub-investimentos.

