

# **Estudo do Caso C1234**

## **Apêndice B**

### **Resenha**

## Mundo Administrativo

- O ‘homem da renascença’ descobriu que o mundo era redondo;
- O ‘homem de empresa’ desenvolveu a prática da administração;
  - Construiu um mundo administrativo de quadrados, caixas e pirâmides;
  - Criou uma linguagem especial de comando e controle adequada a esse mundo;
- Acima de tudo estava a **hierarquia**.

## Hierarquia

- Nos cem anos seguintes, em todas as grandes organizações - cargo foi sinônimo de autoridade;
- A velha hierarquia que enquadrava as pessoas e funções em estruturas rígidas, funcionava bem;
- Surgiu a famosa pirâmide com o diretor-presidente ao topo, olhando para baixo, enquanto a força de trabalho olhava para cima;
- Foram criados diversos **modelos organizacionais**.

## Modelos Organizacionais

- Hoje em dia a maior parte das organizações não parece funcionar muito diferente daquelas de 20, 30 ou 50 anos atrás.
- A hierarquia baseada no controle — com múltiplos níveis, divisões funcionais, papéis e recompensas diferenciados e informações fragmentadas — é ainda o modelo organizacional predominante.
- E a despeito dos tempos de qualidade total, reengenharia e vários outros preceitos de mudança, a **transformação fundamental** ainda é uma ilusão.

## Transformação Fundamental

- Muitos dirigentes hoje em dia ignoram o fato de que o sistema organizacional que representam deixou de ser funcional;
- O ritmo da mudança ultrapassou a capacidade de resposta da maior parte das organizações;
- O contrato psicológico entre funcionários e patrões não deu certo;
- Algumas de nossas mais reverenciadas instituições públicas e privadas viram-se a um passo do desastre;
- uma **linguagem** diferente surgiu...

## Linguagem dos novos líderes

- "As organizações devem centrar seu foco na missão, basear-se nos valores e orientar-se pelos dados demográficos."
- "Aprenda a conduzir pessoas, não a contê-las."
- "A administração é uma ferramenta, não um fim."

Uma **linguagem** mais adequada às estruturas flexíveis

### Uma linguagem liberando o espírito humano

Nas décadas de 70 e 80, alguns dirigentes perceberam que as hierarquias do passado não eram apropriadas ao presente ou ao futuro que viam pela frente e libertaram as pessoas e as funções das caixas; com isso, liberaram o espírito humano e...

**transformaram a organização.**

## Transformação Organizacional

- A busca de curas mágicas: o conforto das velhas roupas:
  - uma iniciativa de mudança após outra, cada uma prometendo realizar o que a anterior não conseguiu realizar.
- Mudando as divisórias de lugar: a ilusão da mudança:
  - a reengenharia e outros esforços de mudança se concentram em tornar as empresas melhores, mas não diferentes.
- Utilizando o antigo processo: o logro da mudança:
  - a mudança é realizada a partir da cúpula, pressupondo-se que os funcionários de níveis hierárquicos inferiores devam mudar de atitude

Felizmente os tempos *estão* mudando...

## Um líder empresarial falando de alma?

"Daqui a dez anos, queremos que as revistas falem sobre a GE como sendo um lugar onde as pessoas podem ser criativas, um lugar que faça aflorar o melhor de cada um.

Um lugar aberto e justo onde as pessoas se sintam importantes e onde essa sensação de realização seja recompensada tanto no bolso como na alma.

Esse será o nosso boletim escolar."

Jack Welch quando entrevistado pela *HBR*

## A organização sem fronteiras

- Fronteira Vertical – entre níveis e posições:
  - redução para processo decisório mais rápido e próximo da ação; acesso maior às idéias em qualquer parte na organização.
- Horizontal - entre funções e disciplinas:
  - disputas de influência e território substituídas por foco na descoberta das necessidades dos clientes.
- Externa – entre parceiros e órgãos normativos:
  - foco na cadeia de valor para que importantes inovações possam ser introduzidas em todo o produto ou na prestação de serviços.
- Geográfica – entre regiões, culturas e mercados:
  - permeabilidade para mais rapidamente alavancar sucessos globais.

Como **promover mudanças** se não estivermos no topo?

## Promovendo mudanças

- Comece onde está, seja qual for seu cargo;
- Traga uma nova visão e uma nova liderança para sua equipe ou grupo;
- Realize mudanças em seus próprios grupos de trabalho e em suas atividades diárias;
- Oriente-se para uma visão mais circular e fluída do mundo e forme **parcerias eficazes**.

## Administrar parcerias eficazes

- gerenciar em prol da missão;
- gerenciar em prol da inovação;
- gerenciar em prol da diversidade.

## *Gerenciar em prol da Missão*

- Compreender que a missão é a essência da estratégia eficaz.
- Mentalizar respostas às perguntas:
  - Qual é nosso negócio ou missão?
  - Quem é o nosso cliente?
  - O que nosso cliente valoriza?
- Conscientizar-se que uma missão poderosa e influente dará às pessoas um motivo claro e estimulante para a existência da organização.

## *Gerenciar em prol da Inovação*

- Assumir que inovação é...
  - “a mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”.
- Colocar a inovação na alma da organização...
  - incluindo-a na cultura, no trabalho, na mentalidade, na *'nova dimensão do desempenho'* com *abdicação planejada*
- Adotar o princípio da abdicação planejada...
  - descartando programas que podem funcionar hoje, mas terão pouca relevância no futuro.

## *Gerenciar em prol da Diversidade*

- Ajudar as pessoas a lidarem com suas diferenças mais profundas;
- Conseguir os benefícios de uma população ricamente diversificada e madura:
  - Impacto sobre as famílias, as organizações de trabalho, serviços e recursos de toda a comunidade;
- Assumir o papel de **líder** e realizar suas **tarefas** estratégicas.

## Tarefas do Líder

- Identificar as questões críticas para as quais sua organização possa colaborar;
- Construir parcerias eficazes com base na missão, na inovação e na diversidade;
- Enxergar além das paredes da empresa, da universidade, do hospital, das entidades governamentais e do trabalho;
- Construir uma comunidade coesa e abrangente;
- Ter sempre em mente que não há esperança para uma empresa se, externamente, a comunidade não puder fornecer a força de trabalho dinâmica - essencial em um mundo competitivo.
- Criar e manter uma organização **reestruturável...**

## Organização reestruturável

Se a mudança é constante, por que não planejar nossas organizações para que elas possam ser constante e facilmente modificadas?

já que as **vantagens não são perenes**

## Vantagens não Perduras

- As organizações foram criadas para materializar as estratégias empresariais;
- Estratégias diferentes conduziram a organizações também diferentes;
- A necessidade de uma organização 'reestruturável' surge a partir do declínio da sustentabilidade das vantagens competitivas;
- Quando tais vantagens não perduras, também não subsistem as organizações que as executam;
- Desafio - como **sustentar vantagens competitivas**?

## Para sustentar vantagens competitivas...

- Criava-se uma fórmula empresarial vitoriosa e levantavam-se barreiras aos novos entrantes;
- Montava-se uma estrutura organizacional em torno de funções, produtos e serviços, mercados ou região geográfica planejada para cumprir a fórmula de sucesso;
- Completava-se a integridade da organização com processos de planejamento e orçamento, sistemas de informações etc.;
- Estabelecia-se o **alinhamento organizacional** para que a estratégia fosse executada com o mínimo atrito possível.

## Alinhamento Organizacional

- As vantagens que constituem a base do projeto organizacional são rapidamente copiadas ou até melhoradas por concorrentes ágeis;
- O foco e o alinhamento tornam a organização vulnerável;
- O alinhamento deixou de ser um critério necessário ao projeto organizacional;
- **O conceito de alinhamento mudou.**

## Novo conceito de alinhamento

- Riscos da ausência de alinhamento estratégico:
  - conflito de atividades,
  - múltiplos propósitos de trabalho nas unidades,
  - perda de energia organizacional.
- Alinhamento agora significa...
  - estruturas e processos organizacionais facilmente reestruturáveis e realinháveis,
  - segundo uma estratégia sujeita a constantes mudanças;
- A organização 'reestruturável' é o meio de executar essa contínua mudança de estratégia de aproveitamento de **vantagens temporárias**.

## Vantagens Temporárias

- Quando as vantagens do produto não forem sustentáveis no futuro, vencem aqueles que mais rápido criarem um *conjunto* de vantagens temporárias;
- O desafio consiste em desenhar organizações que possam implementar estratégias quando não se vislumbrarem quaisquer vantagens competitivas sustentáveis;
- A organização precisa permitir **rápidas reestruturações**.

## Organização Reestruturável

- Organização formada por equipes interdepartamentais;
- Preços, mercados e mecanismos mercadológicos adequados para coordenar a complexidade das várias equipes;
- Acordos para suprir recursos indisponíveis, que requerem ampla capacidade de interligação externa;
- **Parceira da estratégia** sempre suscetível às mudanças.

## Parceira da Estratégia

- Estrutura funcional em torno da qual projetos e mini-unidades de negócio se formam, combinam e se dispersam continuamente.
- Unidades focalizam produtos, canais de distribuição, segmentos de mercado, clientes, regiões, fornecedores, tecnologias etc.
- Possibilidade efetiva de se organizar como bem desejar.

para isso precisa de **mecanismos ...**

## Mecanismos para a reestruturação

1. *Ampla interligação de unidades internas:*
  - políticas de recursos humanos alinhadas para atrair, reter e desenvolver profissionais flexíveis que criam a organização flexível;
2. *Utilização de preços, mercados e mecanismos mercadológicos para coordenar os múltiplos centros de lucro:*
  - sistemas de contabilidade e de informações que possibilitem a determinação precisa e flexível dos lucros e perdas em qualquer dimensão;
3. *Integração externa com parceiros para expandir recursos que combinados possam gerar novas vantagens:*
  - indispensáveis habilidades comportamentais de cooperação, administração de conflitos, influência sem autoritarismo.

## Lições

- O ambiente impulsiona a definição de estratégias;
  - A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças determina sua força competitiva.
- As estratégias impulsionam a arquitetura organizacional;
  - Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros — e com a estratégia —, mais eficaz será o desempenho geral.
- O relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco.
  - A maneira como a empresa é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.
- Os dilemas do desenho organizacional continuam com as perguntas:
  - Como agrupar pessoas, processos e unidades operacionais a fim de atender seus ambientes competitivos específicos e seus requisitos estratégicos, mantendo, ao mesmo tempo, sua ligação com a organização que os abarca? Como incentivar tanto a divergência como a coesão?

## Questões fundamentais

1. Quais os imperativos estratégicos decorrentes das mudanças ambientais?
2. Que desafios organizacionais serão criados pelos imperativos estratégicos?

## Imperativos Estratégicos

- **Aumentar a velocidade do relógio estratégico**
  - Envolve a capacidade organizacional de compreender, de prever as mudanças externas que alteram fundamentalmente as regras de um segmento de mercado e de reagir adequadamente a elas.
- **Foco na carteira de negócios, com vários modelos**
  - O foco mais estreito leva as empresas a buscar novas formas de competir dentro de um espaço competitivo, operando ao mesmo tempo em segmentos maduros, emergentes e futuros de determina-do mercado.
- **Ciclos de vida estratégicos abreviados**
  - Em vez de pensar em décadas, o ritmo das mudanças do mercado exigirá que a empresa do futuro altere significativamente sua estratégia estrutural com regularidade, em períodos que podem variar entre 18 meses e cinco anos, dependendo do setor.

## Imperativos Estratégicos

- **Criar flexibilidade para atender o mercado**
  - Os vários segmentos de mercado apresentam exigências diferentes a um mesmo produto ou serviço básico —preço, vendas e assistência técnica, velocidade de entrega, personalização e assim por diante. Hoje, nenhuma empresa consegue ter sucesso com uma abordagem de mercado do tipo "tamanho único".
- **Aprimorar a inovação competitiva**
  - Mas a combinação de produto, processo e distribuição ainda não capta o potencial total de inovação organizacional. A empresa de sucesso do futuro desenvolverá habilidades excepcionais, se inovar em duas outras áreas: desenvolvimento estratégico e desenho organizacional.
- **Administrar o canibalismo intra-empresarial**
  - O ritmo das inovações e a abreviação dos ciclos estratégicos forçarão as empresas a fazer várias apostas de forma constante, admitindo que um produto pode estar ficando obsoleto no momento em que entra no mercado.

## Desafios

- **Aumentar a velocidade do relógio organizacional**
  - Capacidade de configurar a organização a fim de garantir uma conscientização constante e profunda das mudanças por acontecer no mercado se tornará essencial na distinção entre líderes e retardatários.
- **Projetar a divergência estrutural**
  - Capacidade de criar, dar apoio e interligar, sempre que necessário, uma grande variedade de negócios interrelacionados que usem arquiteturas totalmente diferentes para perseguir estratégias variáveis e muitas vezes conflitantes.
- **Promover a modularidade organizacional**
  - Capacidade de selecionar rapidamente uma arquitetura adequada a determinada estratégia. O desafio será, então, criar um processo dinâmico, empregando o desenho modular mas mantendo alguns dos benefícios importantes dos desenhos personalizados.
- **Estruturar canais de distribuição híbridos**
  - Capacidade de desenvolver estruturas para gerenciar vários canais de distribuição ao mesmo tempo, podendo servir mercados aparentemente fragmentados.

## Desafios

- **Projetar uma nova métrica para pesquisa e desenvolvimento**
  - Dentro de uma mesma empresa, os negócios e as operações com estratégias muito diferentes exigirão fluxos de inovação ou processos drasticamente divergentes a fim de fazer com que essas idéias se tornem produtos comercializáveis.
- **Criar métodos de gerenciamento de conflitos**
  - Métodos, culturas e comportamentos capazes de acomodar e resolver conflitos para beneficiar o cliente e reforçar a proposta de valor.
- **Coerência organizacional**
  - Ficará cada vez mais difícil de manter e fundamentar a coerência organizacional exclusivamente em um objetivo comum, com pequeno número de valores compartilhados. A noção de marca e identidade assumirá uma importância cada vez maior dentro da empresa.
- **Equipes de executivos**
  - É virtualmente impossível imaginar uma única pessoa que possua uma combinação tão incrível de habilidades de liderança, talento gerencial, conhecimentos técnicos necessários para atender a esses desafios estratégicos e organizacionais diferenciados.