REBOOT

NOVAS ARENAS. NOVAS PERSPECTIVAS.

HQB | bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE | Google

pesquisa elaborada por **BMI Blue Management Institute**

coordenação geral**, Daniel Augusto Motta**, PhD, MSc

participação especial, **Maurício Pontuschka**, PhD, MSc

coordenação técnica, **Cristina Panella**, PhD, MSc

coordenação operacional, **Daniela Bauab**

pesquisadora**, Marília Ferreira**

sumário executivo, **Alessandra Lotufo**

período, janeiro a agosto 2022
amostra, 4.407 profissionais, 75 executivos C-Suite, 100 organogramas

REBOOT

HQB bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE Google

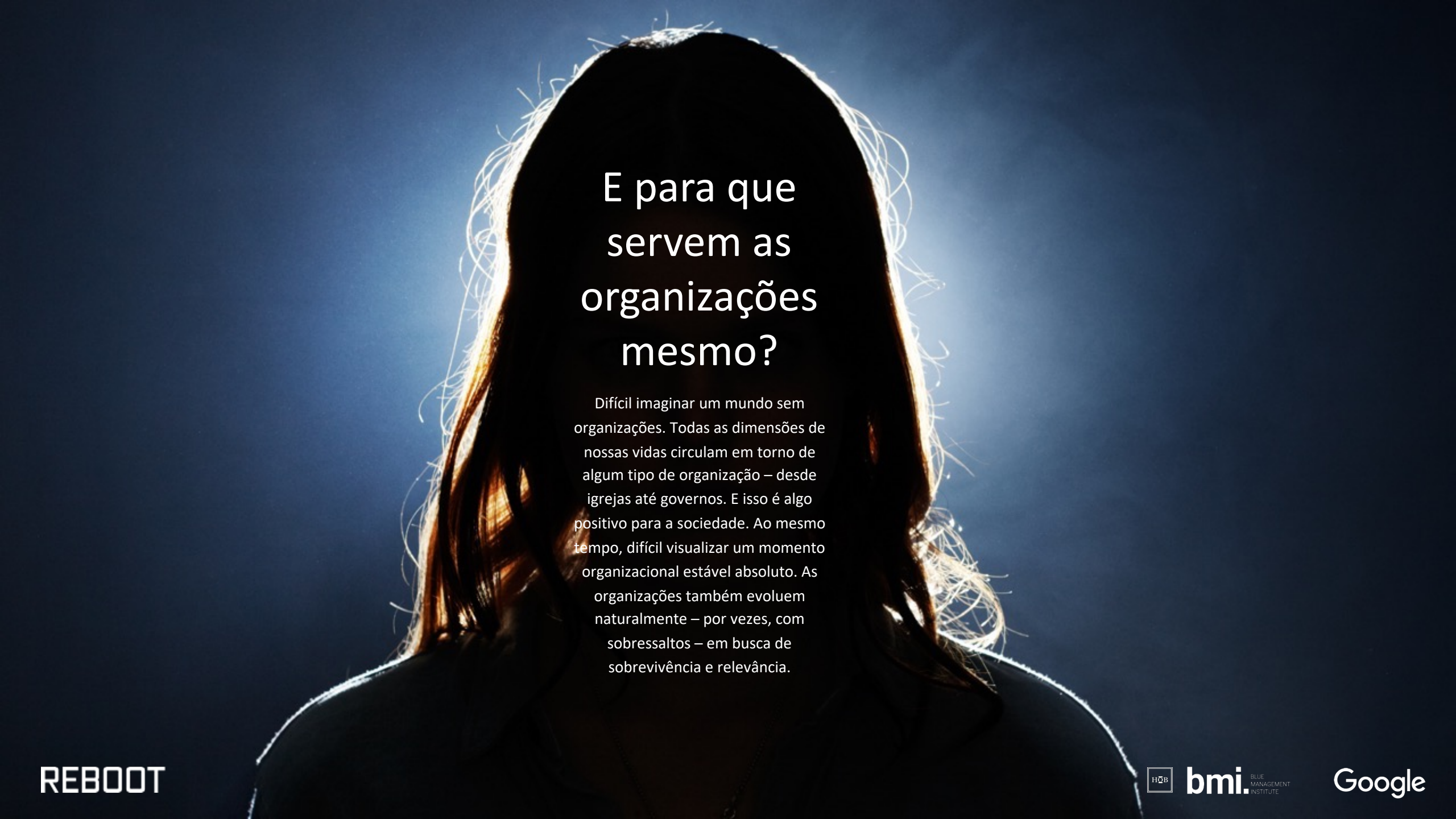
AFINAL, O FUTURO CHEGOU?

Estamos diante de grandes movimentos estruturais na sociedade e, consequentemente, nas organizações. O próprio significado do trabalho está em xeque. Novos imperativos. Novos vetores de valor. Novas perspectivas. À medida que o ambiente de trabalho evolui, também as organizações desafiam seus modelos tradicionais. Rupturas diversas se apresentam nos radares executivos – desde inovações tecnológicas até novos padrões sociais. Estamos todos inseridos em uma ampla revolução dos usos e costumes que desafia ideologias, ressignifica crenças, reconstrói mapas mentais, abala estruturas, inspira ideias.

A transformação digital desafia as relações humanas nos ambientes de trabalho.

Novos vetores de valor se contrapõem a outros já bem consolidados. Ao mesmo tempo, vários dogmas e paradigmas convencionais são rompidos velozmente. Certamente, as organizações do futuro não serão apenas operadoras de processos e recursos, mas sim movimentos em redes, gerindo grandes biomas e portfólios.

Curiosamente, nossa inspiração para as novas configurações organizacionais não foi encontrada em atuais unicórnios e ícones digitais globais. Mas sim na evolução dos sistemas computacionais em torno de redes em nuvem, integradas e potencializadas por inteligência artificial e, cada vez mais, por computação quântica. Este relatório revela o caminho.



E para que servem as organizações mesmo?

Difícil imaginar um mundo sem organizações. Todas as dimensões de nossas vidas circulam em torno de algum tipo de organização – desde igrejas até governos. E isso é algo positivo para a sociedade. Ao mesmo tempo, difícil visualizar um momento organizacional estável absoluto. As organizações também evoluem naturalmente – por vezes, com sobressaltos – em busca de sobrevivência e relevância.

Coordenação. Eficiência. Bem-Estar.

Estas são as três funções essenciais de uma organização. A complexidade organizacional não se agrava apenas pela incerteza e hostilidade das condições externas, mas também pela dinâmica imposta por sua simples existência. A busca da eficiência, portanto, é uma jornada que não se encerra nunca.

Uma vez que o contexto externo está constantemente em transformação, a maximização de eficiência é sempre um novo desafio. Não apenas novos paradigmas produtivos e novos modelos operacionais, mas também novos patamares de desempenho estão sendo desbravados.
As organizações, portanto, existem para otimizar o bem-estar social de quem elas empregam ou com quem ela têm relações produtivas. E, por isso mesmo, fazem de tudo para maximizar o retorno financeiro, proporcionar ambiente de trabalho favorável aos seus colaboradores, encantar seus clientes, consolidar sua cadeia de valor, atender às expectativas gerais da sociedade.

O vocabulário contemporâneo tem destacado termos como ESG, Diversidade e Inclusão, Stakeholders, Centralidade do Cliente e Impacto.

Esses e outros conceitos não são necessariamente novidades, apenas têm ganhado relevância na agenda organizacional por conta desse dinâmico campo de forças.

Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Ontem, hoje,
mas não para sempre.

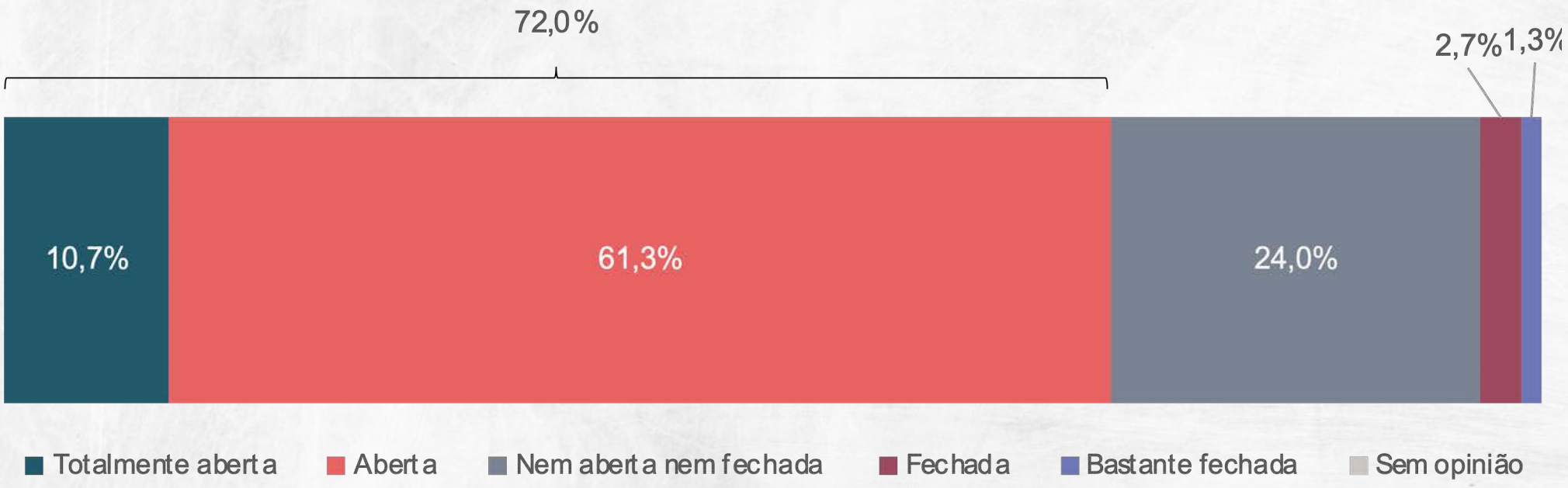
Que desafios o contexto atual
impõe às organizações?

As organizações estão abertas a mudanças.
Resta saber qual será o apetite para realizá-las.

Já é lugar comum afirmar que os erros são bem-vindos! Melhor seria reconhecer que são inevitáveis ao processo contínuo de aprendizagem. A perfeição não resiste ao tempo e ao humano. Os erros são hoje mais tolerados, do que incentivados. A tradicional configuração organizacional foi idealizada para conformidade, estabilidade e previsibilidade.

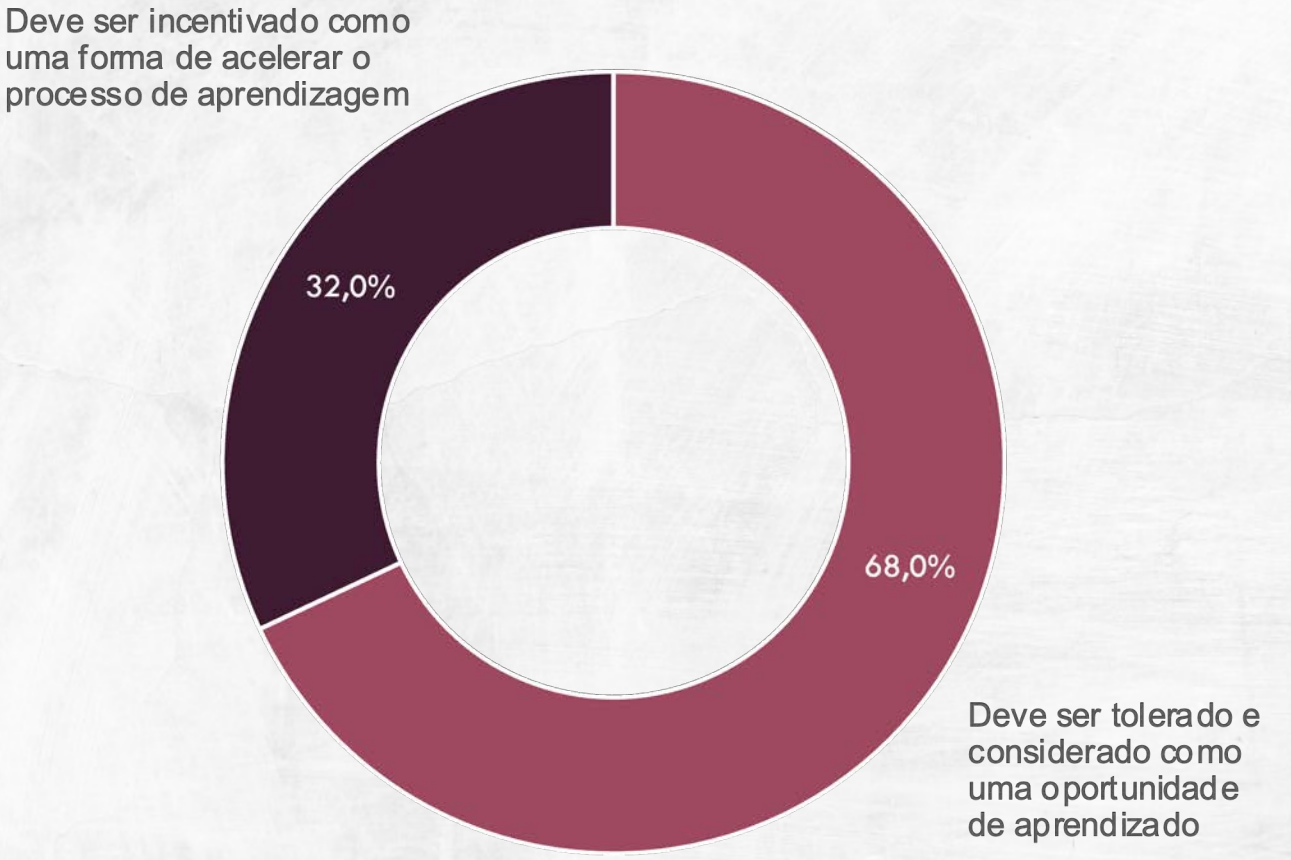
Diante de contextos cada vez mais incertos, voláteis e efêmeros, as organizações estão continuamente sendo desafiadas a se transformarem. E não há transformação sem atritos.
Maior tolerância a erros, portanto, pode ser compreendida como nova calibragem para o apetite de riscos das
empresas. Um aumento de banda para experimentações em prol da sobrevivência no longo prazo.

Até que ponto você acha que sua organização está aberta à mudança?



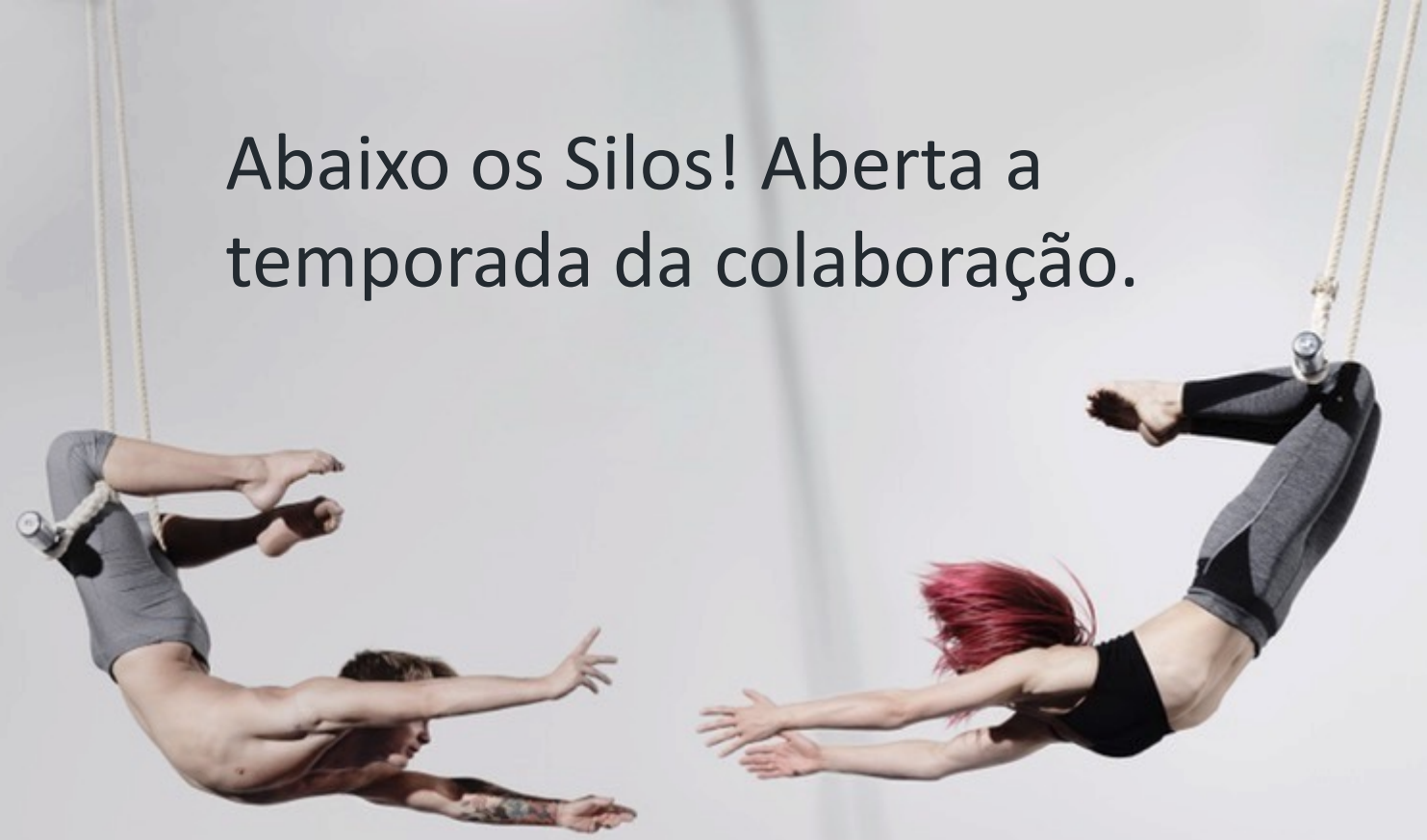
Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Em uma organização moderna,
o erro:



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

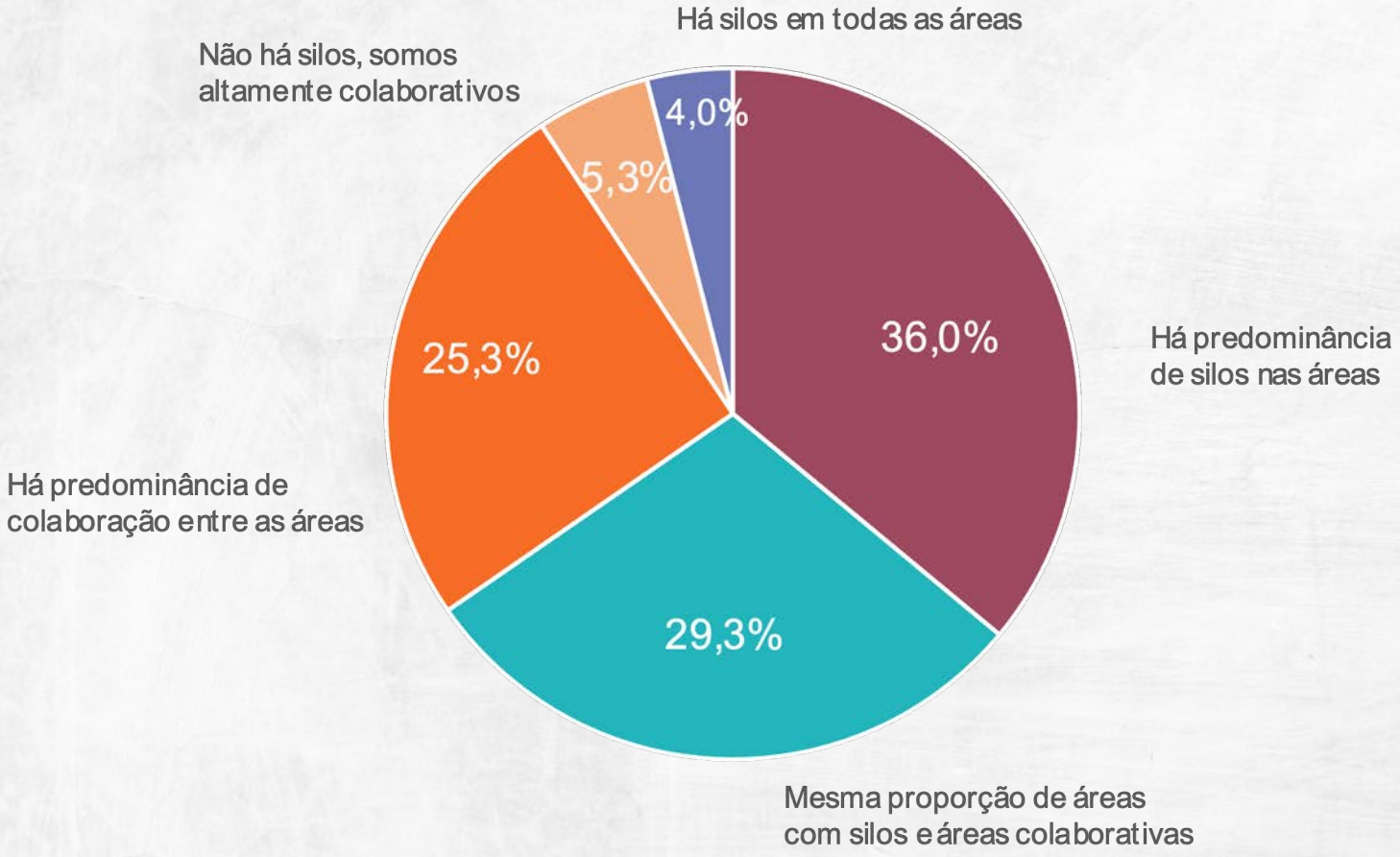
Abaixo os Silos! Aberta a temporada da colaboração.



Um dos grandes desafios das organizações contemporâneas é justamente a formação e resistência de silos, que dificultam processos e fluxos colaborativos ao longo do desenvolvimento das empresas. Feudos fortalecidos fragmentam a unidade organizacional, aumentando entropia e fragilizando a capacidade de execução.

O paradigma comando e controle, predominante no século XX, ainda influencia as organizações na terceira década do século XXI. A formação de Silos é uma falha de configuração, estimulada por desenhos inadequados e lideranças inaptas. Coordenação, eficiência e bem-estar são todos comprometidos em estruturas feudais. Os velhos silos ainda resistem aos novos tempos e são barreiras para a sobrevivência neste novo contexto.

Com relação a interação entre áreas em sua empresa, você diria que na sua organização:



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

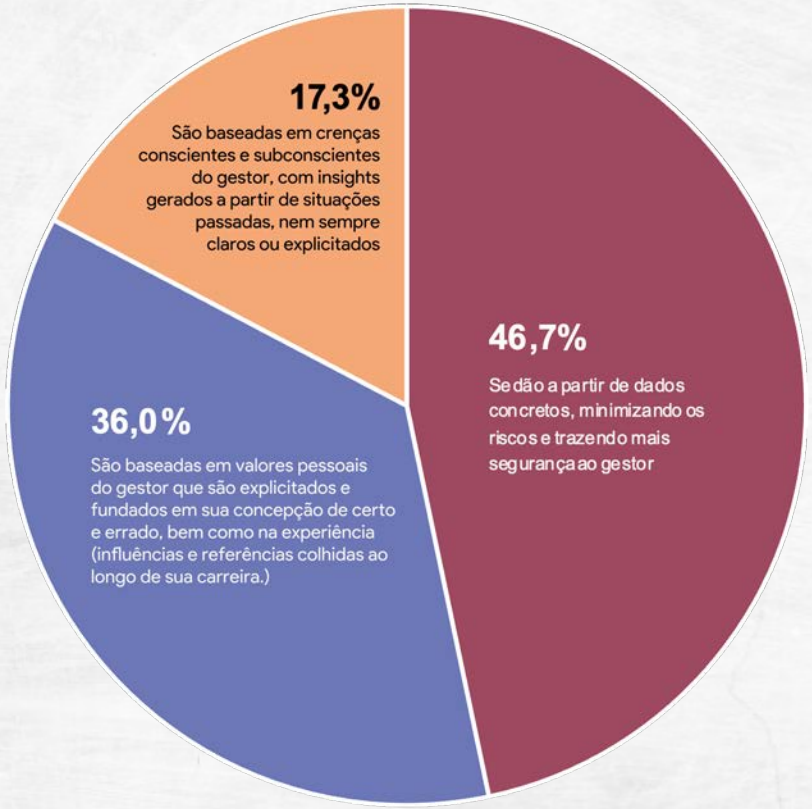
Mas as crenças e a intuição ainda estão acima de fatos e dados

Em plena era high tech, parece ser surpreendente confirmar que o processo decisório intuitivo, baseado em crenças, valores e experiências pessoais dos gestores, ainda se sobrepõe ao processo decisório ancorado em fatos e dados.

Aproximadamente 20% dos executivos entrevistados ainda reconhecem que crenças dogmáticas influenciam o processo decisório, enquanto pouco mais de 35% reconhece que experiências vivenciadas também modelam as decisões.

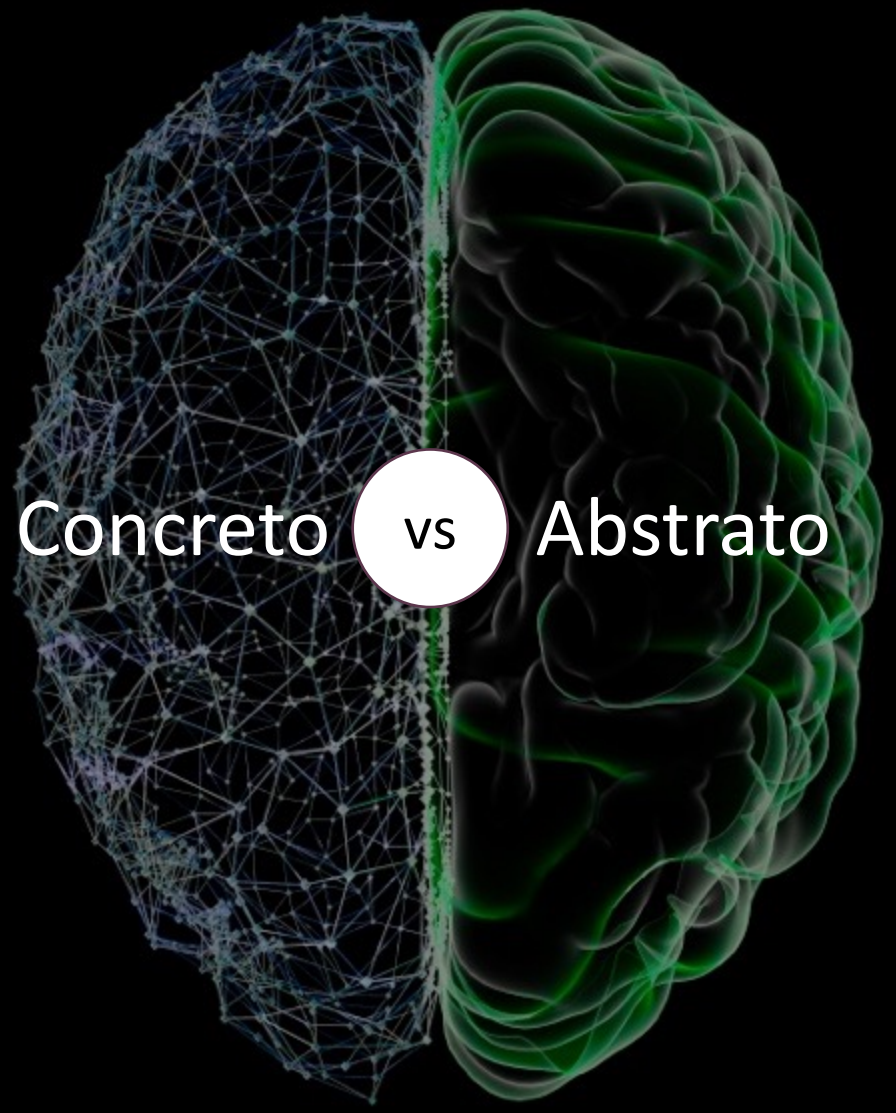
Conclui-se que os aspectos organizacionais mais abstratos ainda influenciam muito o funcionamento coletivo das empresas. Afinal, o cotidiano empresarial está muito distante da metáfora de empresas-máquinas. Os instintos e emoções manifestam-se claramente no processo decisório sobrepondo-se ao processo analítico.

As decisões em sua organização:



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

As organizações navegam com mais facilidade – nem sempre, com efetividade – nos aspectos processuais. Executivos e empreendedores, também colaboradores, conseguem visualizar com maior clareza a concretude em detrimento do abstrato. É muito mais fácil desenhar uma estrutura organizacional com suas caixinhas e fluxos do que compreender as sutilezas das dinâmicas humanas, que influenciam pessoas e geram movimentos muitas vezes imperceptíveis.



Pode-se afirmar que os aspectos tácitos (não explícitos e, portanto, mais abstratos) modelam as dinâmicas e os comportamentos. A cultura organizacional é definida em torno desses movimentos, símbolos e rituais. A capacidade de equilibrar o que é concreto e o que é abstrato em uma organização é determinante para otimizar a coordenação, eficiência e bem-estar. Muitas falham neste quesito, principalmente ao navegar pelo complexo cenário atual.

Entendendo o contexto social

REBOOT

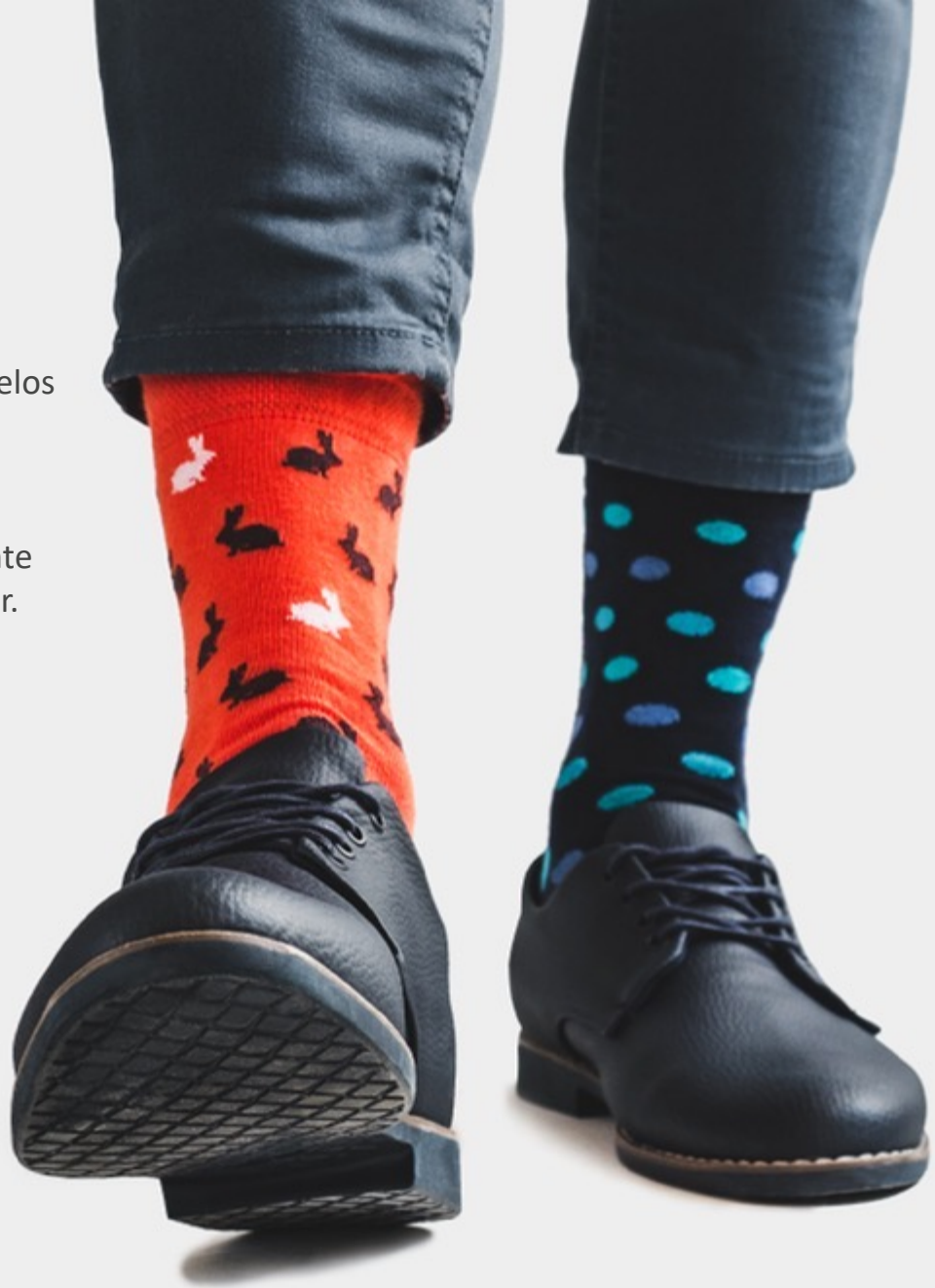
bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE

Google

Eu experimento, tu experimentas...

Sim, ainda estamos em fase de transição. Grandes mudanças tecnológicas e sociais aconteceram nas últimas décadas, mas os números mostram que o mundo do trabalho e as organizações ainda estão testando as águas de novos modelos. Células ágeis, plataformas de aceleração e incubação de startups, estruturas flexíveis orientadas a projetos são alguns movimentos notados. Conseguimos observar também certa tração na formação de holdings gestoras de portfólio de empresas, embora a formação de alianças estratégicas ainda seja o modelo preferido.

Outras experimentações estão sendo empreendidas em programas de incentivos, modelos de governança e sistemas de gestão. Também em relação a aspectos mais abstratos como linguagem e vestuário, ambiente de trabalho e proposta de valor.



Conformidade, estabilidade e previsibilidade não estão fora de moda. Mas, de certo modo, estão buscando conviver com novos direcionamentos para novos tempos.

As organizações são reflexo do contexto social no qual estão inseridas. Assim, torna-se determinante compreender os fenômenos contemporâneos que já têm influenciado a modelagem organizacional e, certamente, ainda determinarão novas ondas de reconfiguração.

Podemos destacar 3 elementos primordiais:

PRAZER

BETA

ABUNDÂNCIA

Prazer, sempre e mais

A transição de ética social é um dos fenômenos mais impactantes dessa virada de século. A obediência, o senso de obrigação e o anseio pela conformidade cedem espaços cada vez maiores para a irreverência, a autorreferência e o apreço pela ruptura. A **ética do dever** está sendo sobrepujada pela **ética do prazer**.

Constructos estáveis, hierárquicos e previsíveis como os núcleos familiares, comunidades, governos e igrejas não são mais esteios. É justamente neste vácuo de âncoras psicossociais, que o prazer apresenta-se menos como um clímax idílico e mais como refúgio acessível para os tempos de desamparo.

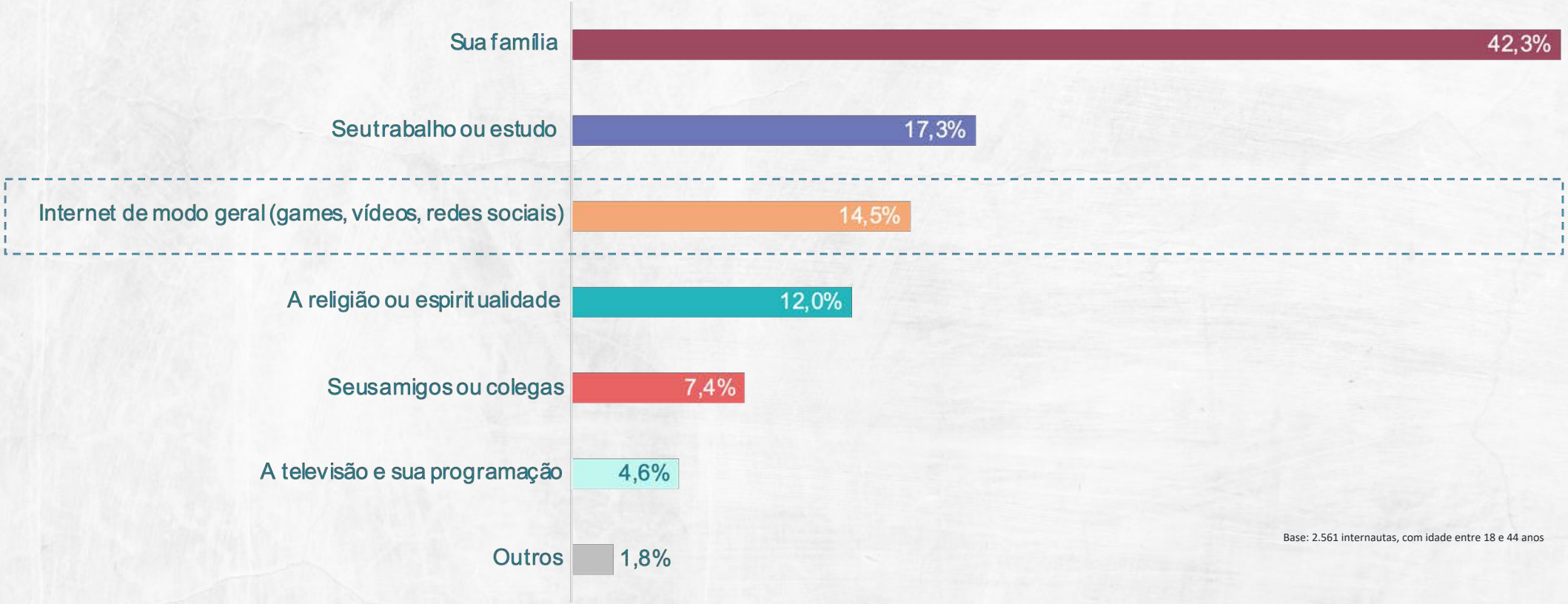
A neurose opressora, assim, cede lugar para a neurose angustiante.
A ética do prazer não é um passeio no parque, mas sim um salto solto. Os empreendedores de si mesmos mostram-se ávidos na busca por sua imagem de sucesso projetada em uma espiral sem arestas, sem limites, sem contraditórios.

No ambiente organizacional, a ética do prazer mudou completamente o ethos do trabalho. Lealdade, estabilidade e hierarquia têm sido substituídas por conexão, experiência e expressão.

A humanização das relações profissionais está, portanto, também relacionada à valorização do individual no cenário coletivo.

Família ainda acima de tudo, Internet acima de Deus

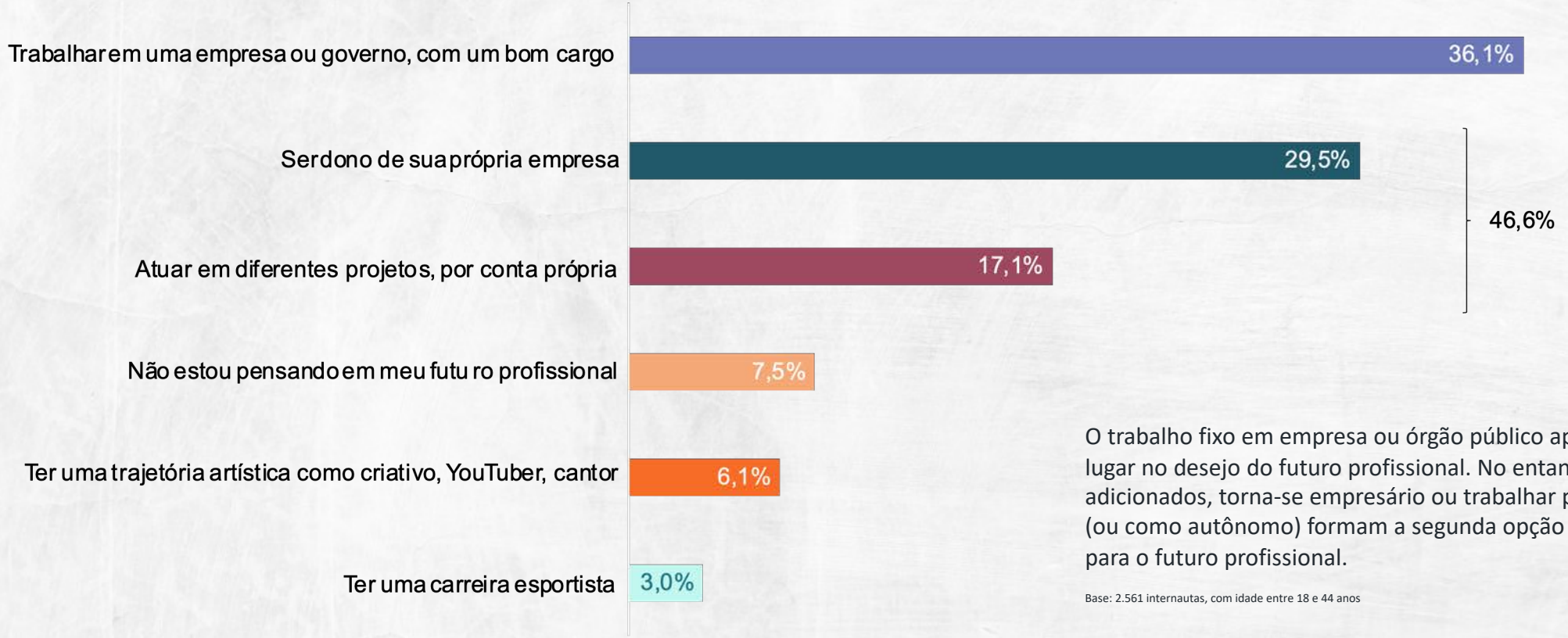
No cotidiano, qual das esferas abaixo você considera como central na sua vida (aquela à qual você se dedica mais e se sente mais energizado)?



Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

Bom cargo ainda em destaque.
Trajetórias artísticas tracionando.

Quando você pensa no seu futuro profissional, você gostaria de...



O trabalho fixo em empresa ou órgão público aparece em 1º. lugar no desejo do futuro profissional. No entanto, quando adicionados, torna-se empresário ou trabalhar por conta própria (ou como autônomo) formam a segunda opção mais desejada para o futuro profissional.

Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

Crença no futuro. Trabalho como vetor da mobilidade social

A Crença do Futuro
73% dos jovens de 18 a 34 acreditam que em 20 anos terão ganhos de poder aquisitivo suficientes para se movimentarem em uma escala social.
A crença sobre a ascensão é compartilhada por 85% dos jovens das Classes D/E e 65% entre os jovens da Classe

A Fonte de Renda
Entre aqueles que acreditam em ganho de mobilidade social.
- 30% acreditam que será resultado do salário (39% no grupo 35+ anos);
- 27% acreditam que será resultado do lucro da própria empresa (10% no grupo 35+ anos);
- 25% acreditam que será resultado dos investimentos (9% no grupo 35+ anos);
- 10% acreditam que será resultado do auxílio familiar governamental (29% no grupo 35+ anos).

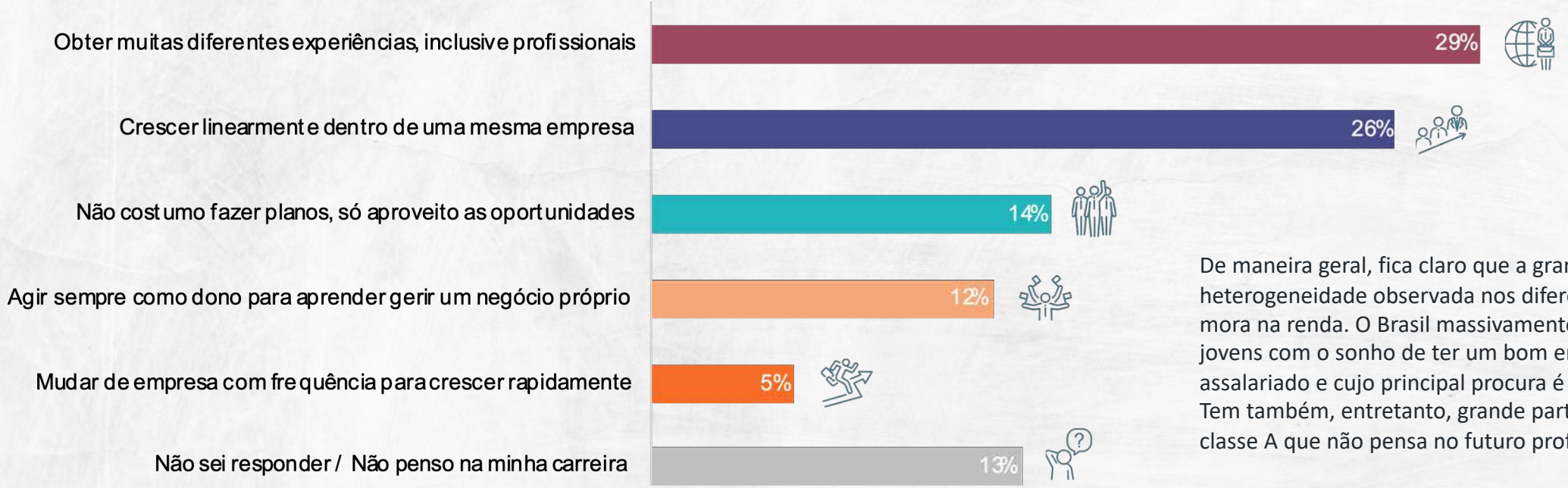
Entre a Classe C, a expectativa sobre o ganho de mobilidade social via investimentos sobe para 30%.

Entre as mulheres, a expectativa é mais concentrada no trabalho assalariado:
- 30% das mulheres jovens acreditam que sua fonte principal de mobilidade será o salário, e
- 37% entre as que acreditam na mobilidade afirmam que vão ganhar poder de compra.

Fonte: Google Survey, n=1500 internautas brasileiros, 18 a 34 anos (Abril 2022)

Adeus carreiras lineares, bem-vindas oportunidades em aberto

Quando você pensa nas decisões da sua carreira, você gostaria de...

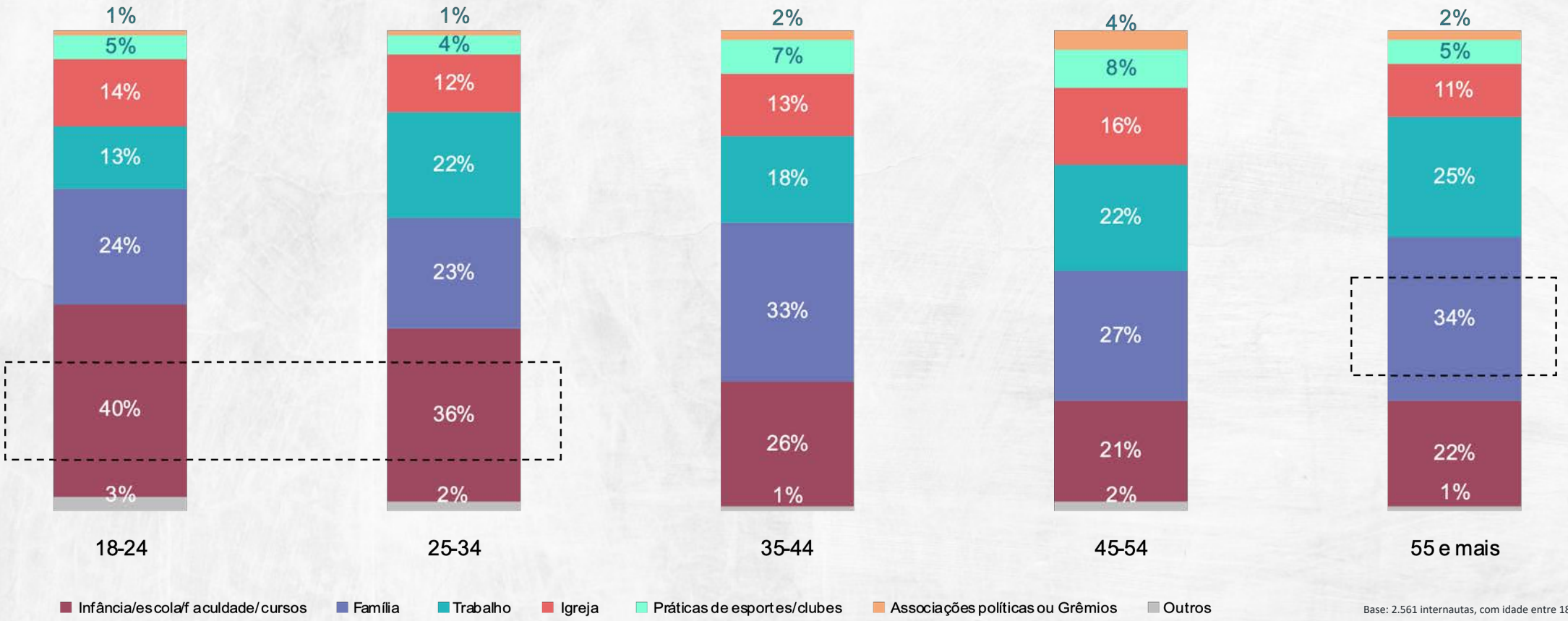


De maneira geral, fica claro que a grande heterogeneidade observada nos diferentes quesitos mora na renda. O Brasil massivamente ainda tem jovens com o sonho de ter um bom emprego assalariado e cujo principal procura é Estabilidade. Tem também, entretanto, grande parte dos jovens da classe A que não pensa no futuro profissional.

Perfil Público Alvo: 4.407 pessoas com idade acima de 18 anos e que trabalham em ambientes de escritório (10,5% da amostra total)

O trabalho tem menos aderência nas relações sociais ao longo da vida

Qual a principal origem de seus amigos ou de suas relações sociais por faixa etária?



Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

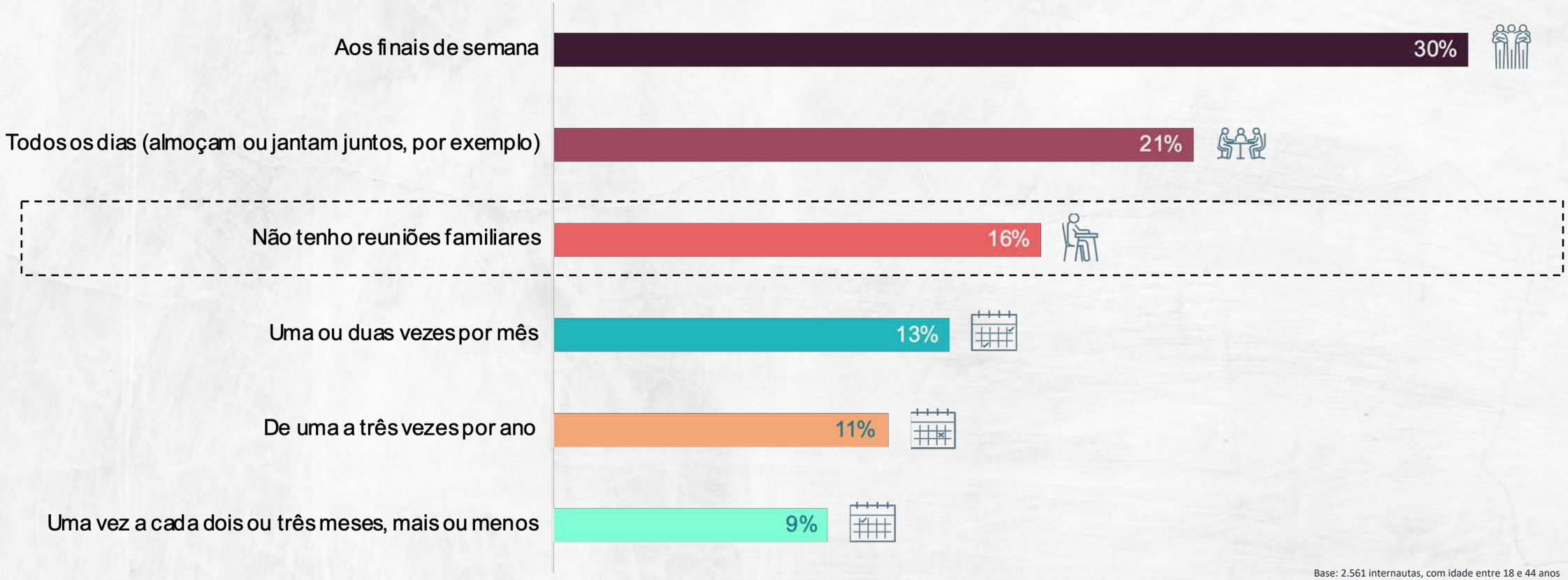
REBOOT

bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE

Google

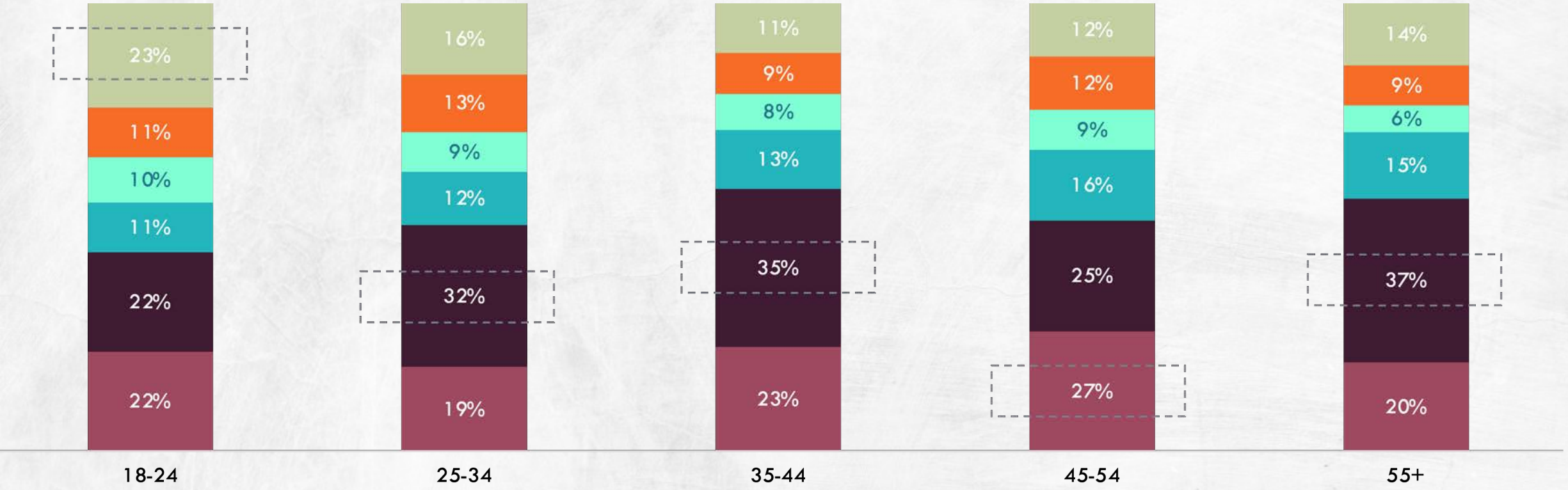
Família é minoria nas relações sociais ao longo da vida

Qual a frequência de reuniões familiares?



Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

Qual a frequência de reuniões familiares por faixa etária?



- Todos os dias (almoçam ou jantam juntos, por exemplo)
- Aos finais de semana
- Uma ou duas vezes por mês
- Uma vez a cada dois ou três meses, mais ou menos
- De uma a três vezes por ano
- Não tenho reuniões familiares

Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

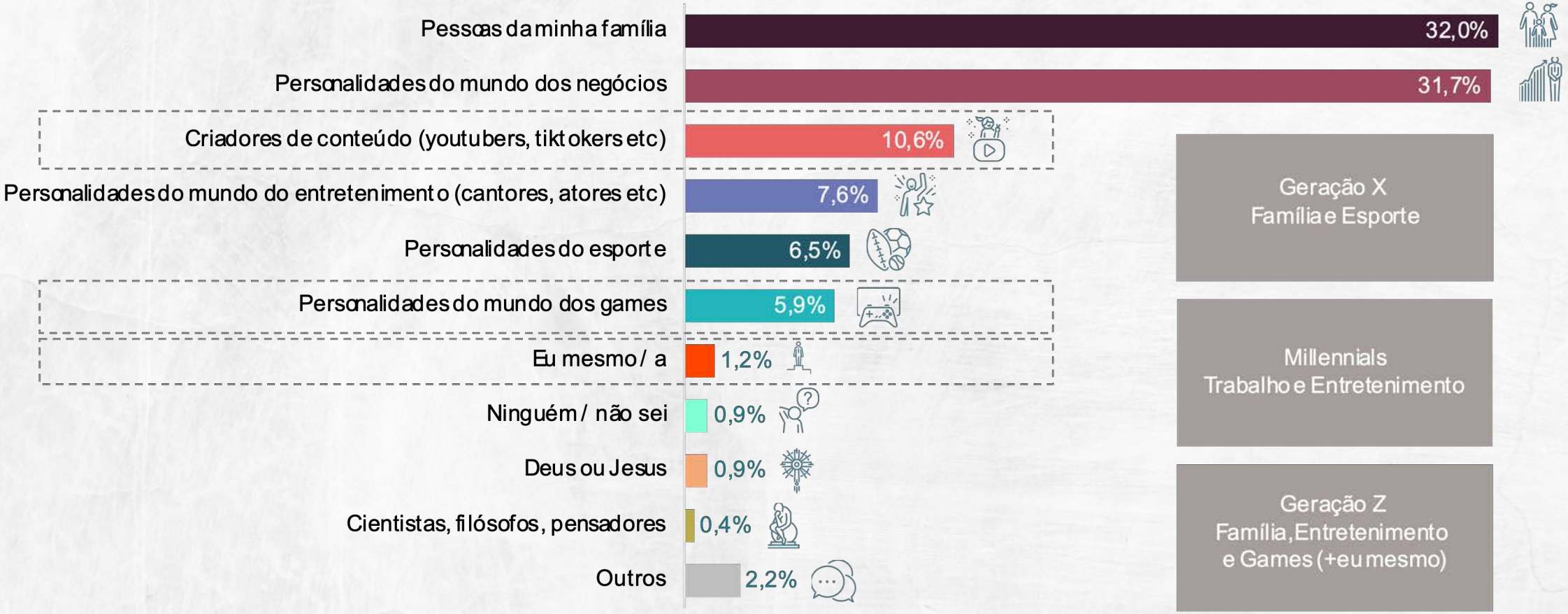
REBOOT

bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE

Google

Gamers e YouTubers em alta; Cientistas em baixa

De onde vem sua fonte de inspiração hoje?



Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

REBOOT

bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE

Google

Always beta, always on

Always beta, always on parece ser letra de música, mas representa cada vez mais o lema dos novos tempos. Antes, as organizações se alimentavam de sinais externos para conseguir elaborar seus planos estratégicos, que partiam sempre de dentro para fora. Agora, pulsos com dados oferecem as pistas do que o mercado anseia, fazendo com que as análises sejam constantes e nos mantenham “on”. O permanente estado *beta* fica inerente, uma vez que as análises de dados nos levam a frequentes ajustes de rota.

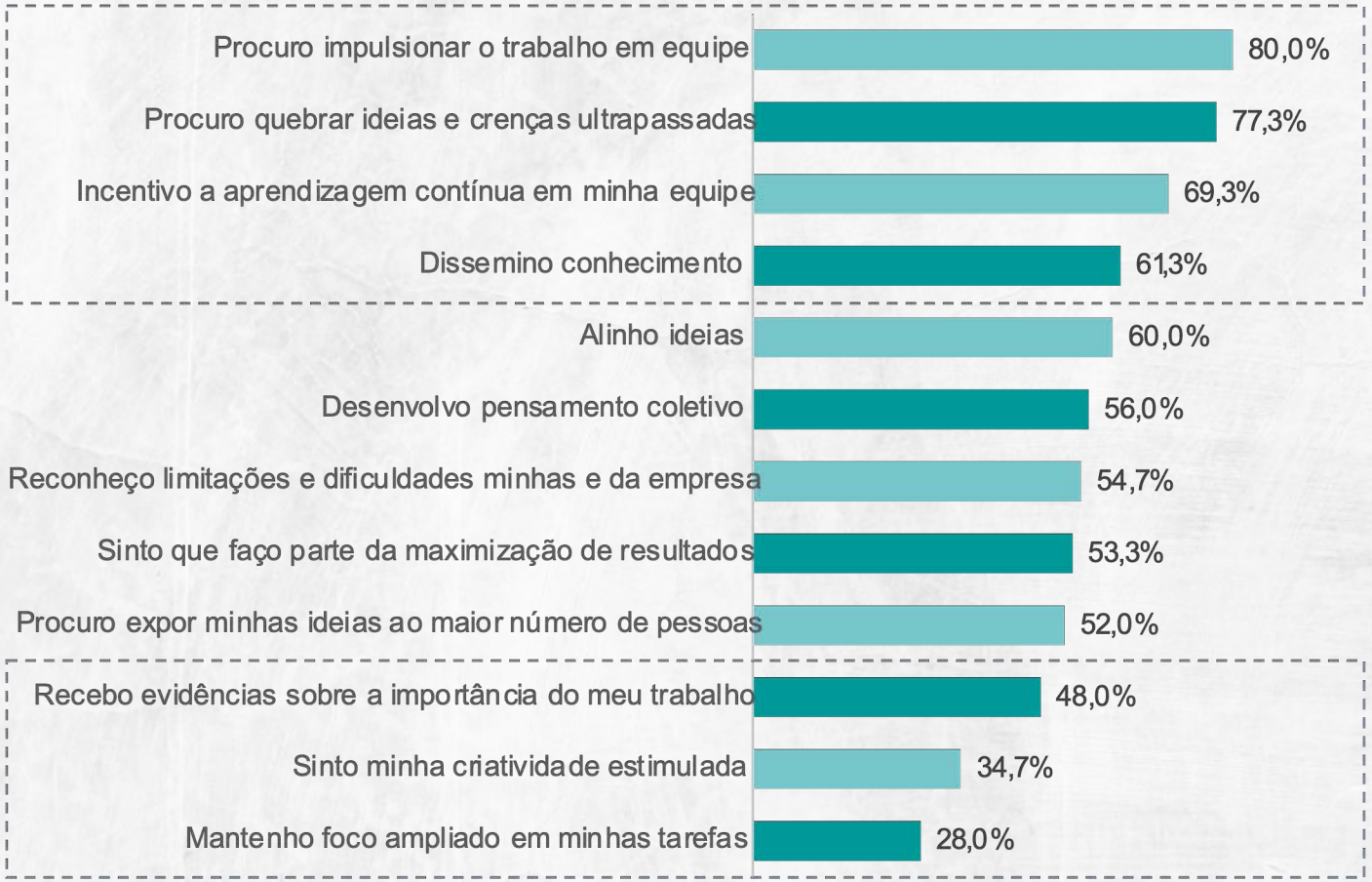
É fato que a arena competitiva digital tem desafiado as organizações com sucessivas ondas efêmeras, instáveis, imprevisíveis e complexas. O conjunto essencial de paradigmas organizacionais – coordenação, eficiência e bem-estar – está em xeque justamente pela incapacidade de lidar com o contexto de contornos fortes das organizações do passado em transição para a fluidez, característica dos dias de hoje.

Hub centricity, share of wallet e user experience são novos vetores de valor

que têm redefinido indústrias inteiras, integrando-se na linguagem cotidiana do universo dos negócios. Ser BETA, estar ON, de certo modo, expressam a reconfiguração organizacional vencedora. Acelerando, rompendo e integrando.

Mais fluidez no dia a dia

Hoje, quais dessas percepções e sentimentos você experimenta ao realizar o seu trabalho no dia a dia?



Respostas múltiplas |. Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

REBOOT

HØB bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE Google

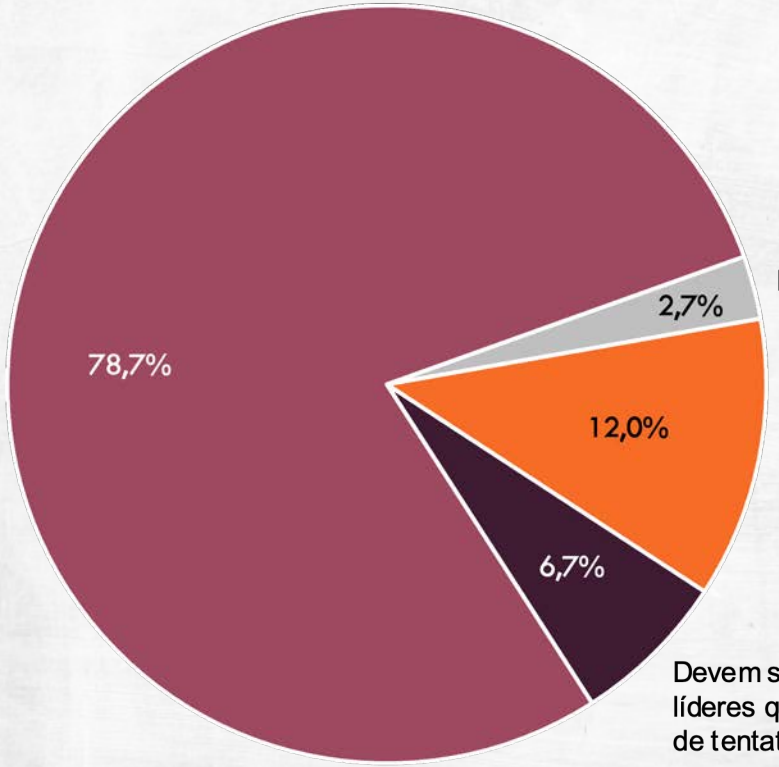
Decisões baseadas sem dados, eis a questão!

Como as decisões deverão ser tomadas neste novo contexto de organização?

A ampla maioria (78,7%) dos executivos entrevistados valoriza que as decisões devem estar baseadas em dados para minimização de riscos. Entretanto, comportamento analítico foi uma das competências menos relevantes (1,3%) apontadas pelos mesmos executivos. É importante ressaltar a incoerência entre a ênfase no processo decisório baseado em dados e a baixa apreciação para comportamento analítico.

Destaca-se também a valorização do processo decisório analítico que contrapõe-se à atual relevância (36,0%) das decisões baseadas em valores pessoais dos gestores.

Indica o compromisso dos tomadores de decisão em promoverem um ambiente mais high tech, ainda mais diante do ineditismo de vários cenários vivenciados.

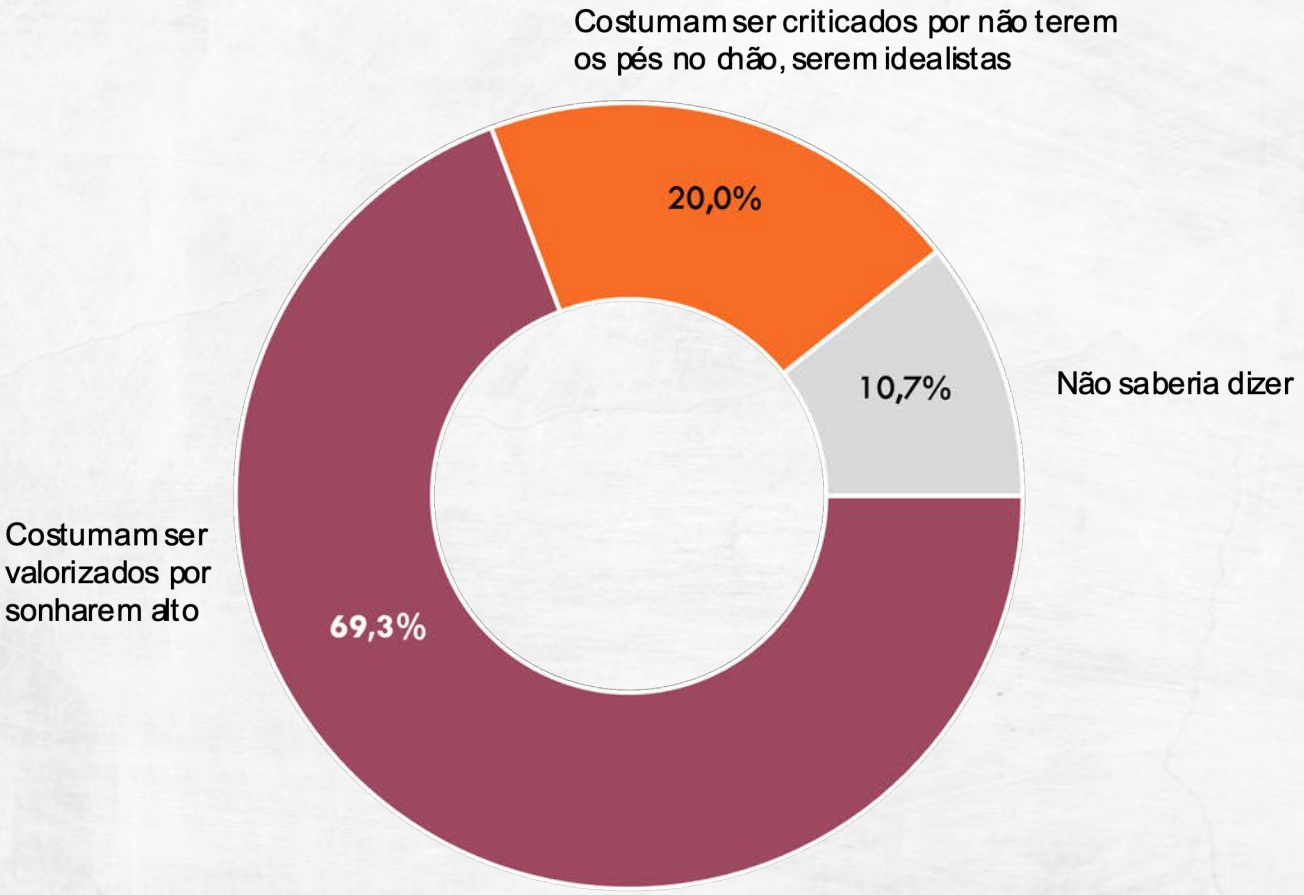


Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Tapete vermelho para colaboradores inovadores

Em sua organização, colaboradores inovadores:

Um grande desafio geral para as organizações é permitir um ambiente favorável para colaboradores dispostos a desafiarem o status quo já estabelecido. A modelagem always on, always beta justamente requer certa flexibilidade da configuração organizacional influenciada pelo contexto externo. Colaboradores inovadores precisam de ambientes favoráveis para conseguirem ampliar impacto. Mesmo assim, 20% dos executivos entrevistados ainda apontam que colaboradores inovadores são reprimidos para não perturbarem a ordem das coisas em suas organizações.



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Money, money, Money...

Abundância (ir)racional

A longevidade conquistada pelas últimas gerações vem resultando em um grande impacto no desequilíbrio dos maiores fundos de pensão do planeta. Um grande número de pessoas está chegando a idades muito avançadas e os fundos precisam ter recursos para sustentá-las. Diante do risco de insolvência, gestores têm investido de forma mais arriscada, na tentativa de obter maiores ganhos para cobrir suas necessidades.

Bilhões e bilhões de dólares foram direcionados para ativos mais agressivos como, por exemplo, fundos de private equity, hedge funds e venture capital. A abundância de capital permitiu que houvesse uma quantidade de recursos nunca antes disponíveis para as startups. Projetos incríveis foram viabilizados, mas, por outro lado, houve uma quantidade de recursos sem precedentes investidos em número considerável de projetos que não vingaram.

Mesmo com o recente ajuste nas avaliações de valor de mercado e com a escalada nas taxas de juros, a abundância de capital ainda é muito relevante para sustentação do crescimento das startups.

Os recursos financeiros abundantes têm acelerado curvas de inovação, raramente capturadas por incumbentes nos diferentes setores econômicos.

O que o futuro nos reserva?

Há novos imperativos.
Sem eles, não será
possível evoluir!

Estamos em meio a revolução de usos e costumes, ressignificação de valores, reestruturação de instituições, estruturas e sistemas, refinamento de modelos de negócios e reposicionamento de preços. Já sabemos que este contexto de transição, revela um descompasso entre mudanças importantes nos comportamentos dos colaboradores e a capacidade das organizações de absorvê-los e traduzi-los em práticas.

Mas a revolução foi iniciada e a tração das mudanças sociais e tecnológicas já deflagradas impõe condições às organizações sem as quais não haverá chance de sobrevivência.

Chegamos à era da leveza, da empatia e da organicidade

Linda, leve e solta

A metáfora de empresas transatlânticas, com dificuldades de fazer rápidas adaptações prol da consistência dos planos, já é velha conhecida. No atual ritmo frenético e efêmero das transformações, o processo de reconfiguração organizacional reforça a importância da leveza como fator determinante de sucesso.

Mais princípios, menos protocolos.
Mais compromissos, menos reportes.
Mais colegiado, menos silos.
Mais solto, menos sisudo. Mais admiração, menos submissão. Mais beleza, menos assédio. Mais experimentações, menos perfeição.

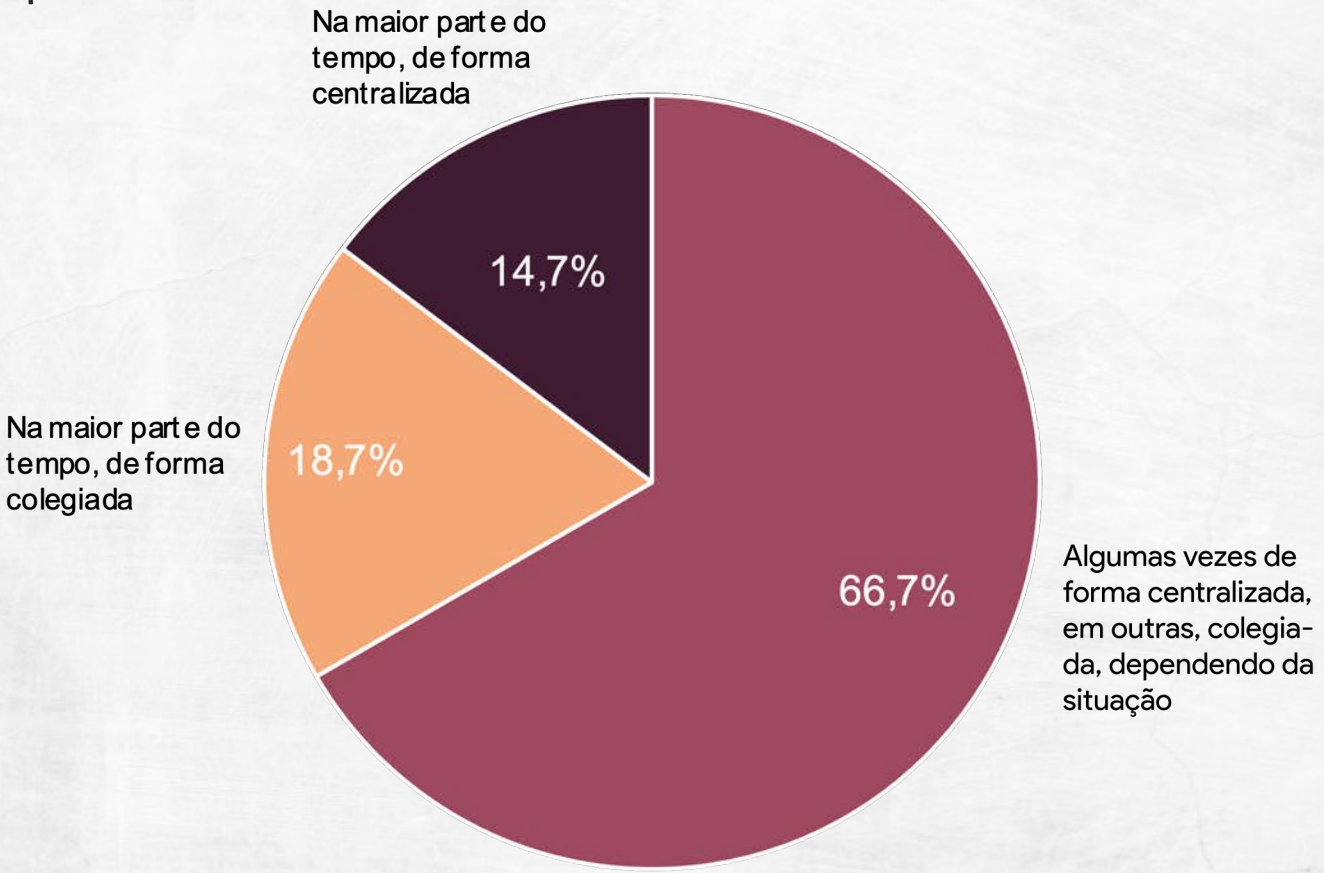
A leveza manifestada no vestuário, na arquitetura e na linguagem também tem influenciado a horizontalização generalizada das áreas, com aumento da autonomia da linha de frente e transformação dos macro objetivos estratégicos em objetivos microcósmicos sob gestão de equipes táticas. As organizações de vanguarda serão menos complexas e empoladas. Serão leves.

Decisões absolutistas com os dias contados

Como ocorre a tomada de decisão em sua empresa?

Aos poucos, o processo decisório também tem se tornado mais fluido dentro das empresas. Decisões colegiadas já superam as decisões centralizadas, sendo que o modelo híbrido tem se destacado.
Naturalmente, inúmeras variáveis influenciam o modus operandi decisório: complexidade, velocidade, impacto, riscos e engajamento são considerados no nível de centralização ótimo.

De maneira geral, entretanto, executivos entrevistados apontam como irreversível o crescente processo de centralização do amplo conjunto de decisões, com centralização em alguns poucos direcionamentos e pontos de controle.



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

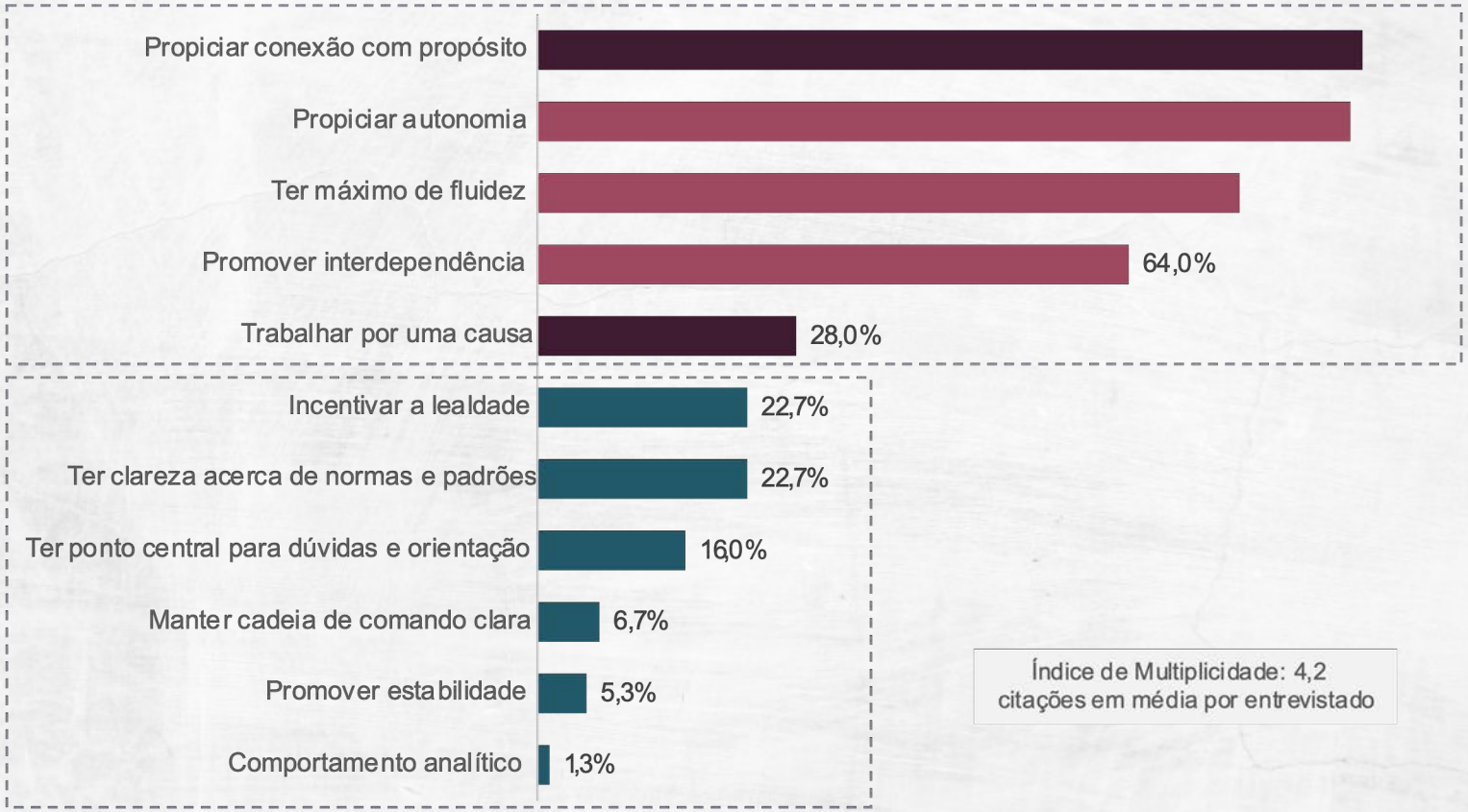
Lealdade e Estabilidade superadas por Autonomia e Fluidez

Quais comportamentos devem caracterizar o dia a dia do trabalho?

Houve um tempo onde as organizações eram hierárquicas, rígidas e padronizadas. Lealdade, obediência e estabilidade eram fomentadas pelos veteranos na socialização dos novatos.

Diante de crescente velocidade e volatilidade, tal dinâmica centralizada e autorreferenciada têm perdido tração e potência. Por isso mesmo, os executivos entrevistados têm destacado a maior relevância da conexão, fluidez e autonomia.

Interessante notar que capacidade analítica já não está mais no conjunto de principais prioridades executivas. Talvez baseado no pressuposto das capacidades analíticas dos algoritmos. De todo modo, parece ser uma miopia executiva sobre a efetiva importância dessa competência particular.



Índice de Multiplicidade: 4,2
citações em média por entrevistado

Princípios sólidos e claros, protocolos simples e flexíveis

Hieraquias: atributos que escolheria

Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Pela luz dos olhos teus

Empatia é a palavra do momento no universo das empresas. O olhar cada vez mais atento para as aspirações, percepções e necessidades dos outros ao redor.

A escassez de capital humano especializado e a agenda latente de bem-estar no ambiente de trabalho têm direcionado abordagens empáticas nas relações trabalhistas em torno de questões coletivas e individuais. A própria saúde mental do colaborador deixou de ser temática tabu para assumir importância central nas práticas de gestão de pessoas.

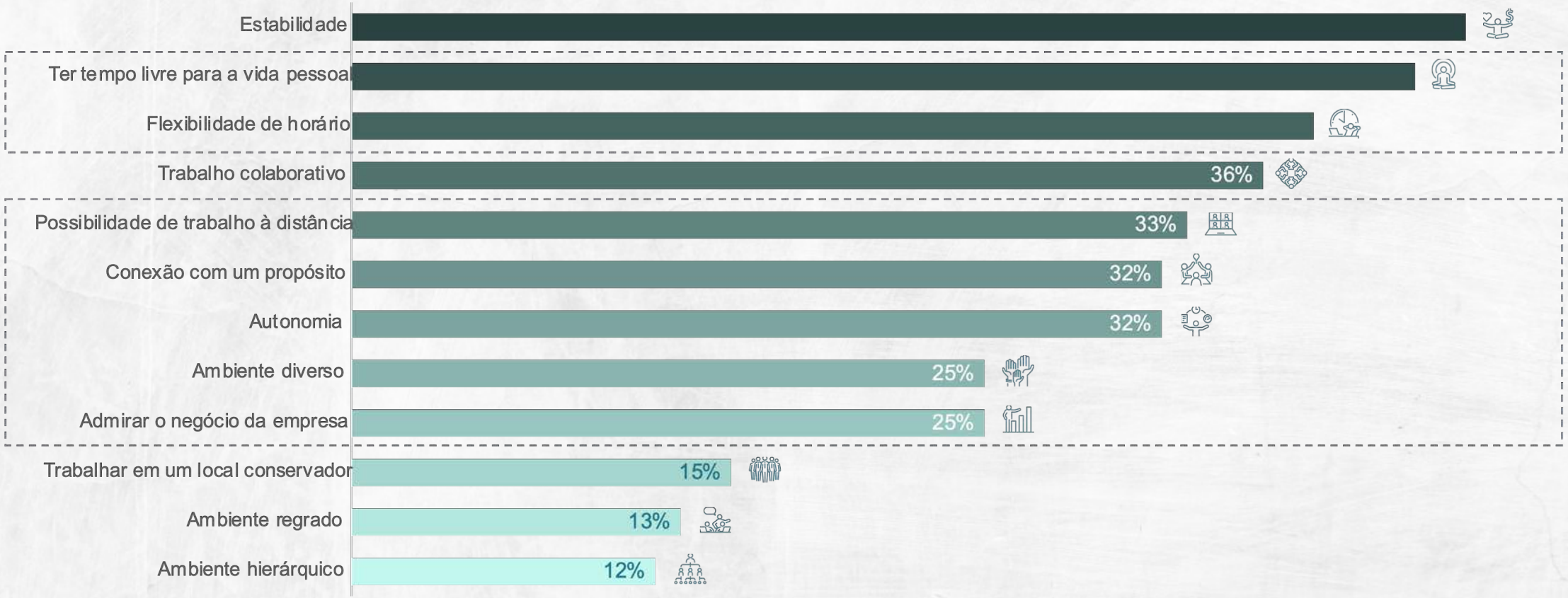
Existe uma crescente preocupação das organizações em se desenvolverem em torno das demandas centrais dos clientes.

Expressões como Client Success (CS), Client Experience (CX), User Experience (UX) e Customer Journey têm se proliferado como jargões contemporâneos na modelagem de negócios.

A centralidade do cliente transformou-se em eixo primordial da geração de valor.

Estabilidade ainda na liderança, flexibilidade em ascensão

Quais os adjetivos que, para você, melhor caracterizam o seu ideal de trabalho:



Base: 2.561 internautas, com idade entre 18 e 44 anos

Estabilidade ainda na liderança, flexibilidade em ascensão

Valores que caracterizam o ideal de trabalho:

FAIXA ETÁRIA E GERAÇÃO

- Apesar da intenção de dinamismo, a Estabilidade é o principal ideal, uma âncora para todas as idades, com destaque para os jovens;
- A Conexão com um Propósito aparece com maior destaque entre os jovens, assim como ambiente diverso;
- A Geração Z valoriza: Tempo Livre, Flexibilidade, Autonomia e Propósito. Millennials valorizam: Flexibilidade, Tempo Livre e Colaboração;
- Geração X valoriza: Trabalho Colaborativo.

GÊNERO

- Flexibilidade de Horário, Conexão com um Propósito e Trabalho Colaborativo são mais importantes para mulheres do que para os homens, enquanto Ter tempo livre para a vida pessoal é mais importante para os homens;
- O direcionador principal para mulheres é a Estabilidade e, para os homens, o Tempo.

REGIÃO

- No Sul, as características estão mais distribuídas e o fator Estabilidade não concentra tanta atenção como nas demais regiões;
- O adjetivo com mais heterogeneidade entre as regiões é Autonomia (com maior importância no Sudeste e no Sul);
- A possibilidade do Trabalho a Distância recebe mais atenção no Sudeste e Centro Oeste;
- No Norte e Nordeste, o Ambiente Conservador é importante, ao contrário dos estados mais ao Sul do país.

CLASSE SOCIAL

- Estabilidade e Tempo são fatores chaves para a classe C;
- As Classes D/E apostam em Estabilidade, mas valorizam flexibilidade, tempo livre e trabalho colaborativo;
- Os jovens A/B são os únicos que não têm Estabilidade como meta primordial em suas vidas.

Engajamento sustentado por vínculo, celebração e confiança

Quais dos seguintes elementos você considera fundamentais para garantir o engajamento dos colaboradores na organização?

Impressionante constatar que produtividade **zerou** em relevância como vetor de engajamento.
O **senso de pertencer** destacou-se como principal direcionador para colaboradores engajados. Logo acompanhado de celebração de resultados.

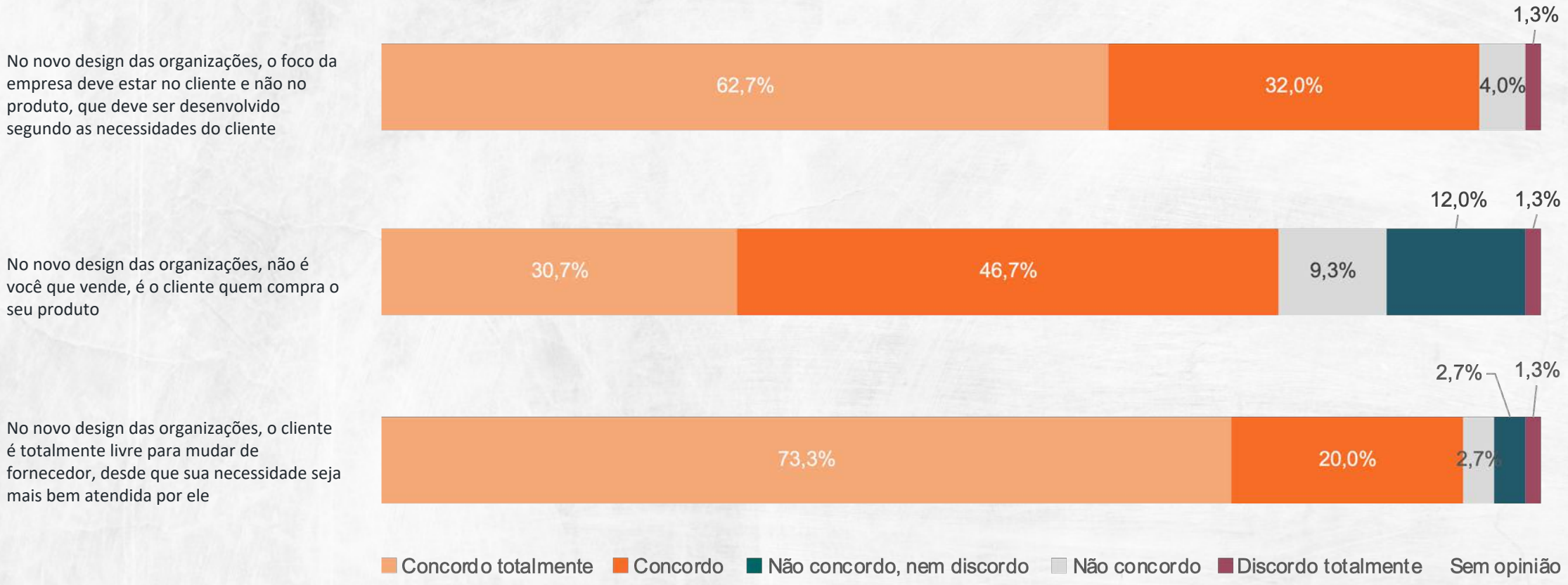
Interessante observar também que desenvolvimento individual não está entre os três principais vetores de engajamento no âmbito empresarial.

Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

REBOOT

HQB bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE Google

Centralidade do cliente como premissa de design



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Organicidade: a plasticidade das redes

As organizações estão sempre evoluindo, ajustando-se ao mutante contexto externo. Mudanças repentinas e agudas, no entanto, comprometem a sua capacidade de se adaptar. É justamente esse cenário de mudanças constantes e profundas que tem direcionado inúmeras reflexões acerca da capacidade das empresas – e também dos próprios governos, igrejas, escolas e ONGs – em realmente conseguirem se reinventar.

Em geral, as organizações estimulam a convergência de mapas mentais e crenças, consolidam práticas e normas, formalizam processos e regras, buscam conformidade. Tornam-se, eventualmente, monolitos pouco permeáveis a influências externas, para assegurarem coesão comportamental e consistência operacional. Adaptam-se ao longo do tempo em uma velocidade palatável para a sua preservação.

Entretanto, a crescente velocidade de transformação do mundo contemporâneo realmente impõe novos desafios. Assim, a própria reconfiguração organizacional pressupõe-se fluida, homeostática e conectada.

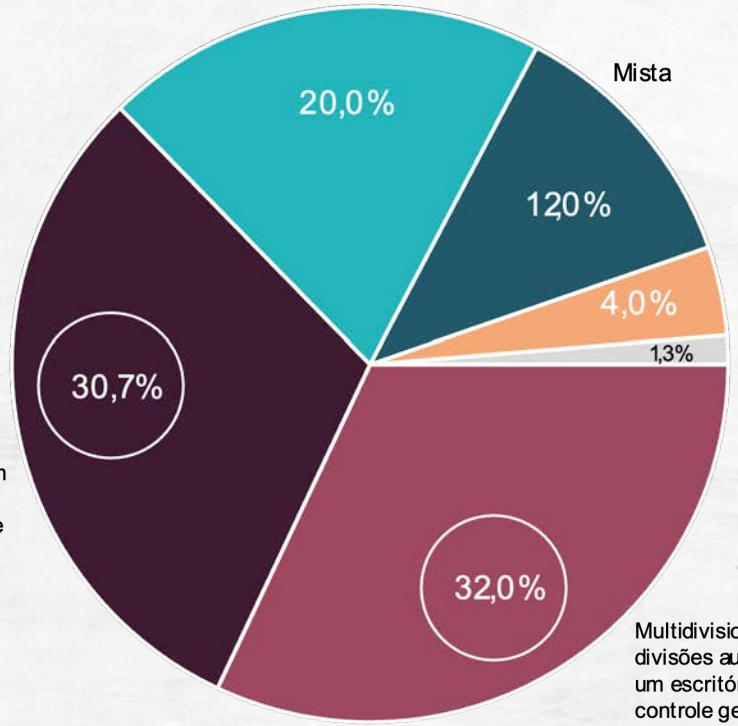
Redes, por enquanto, apenas no plano das ideias

A estrutura de reportes na sua organização é predominantemente do tipo:

As estruturas em redes estão em pauta todos os dias nos fóruns corporativos. Entretanto, na prática, as grandes organizações ainda estão desenhadas como estruturas matriciais e multidivisionais.

Ambas são evoluções naturais das estruturas funcionais à medida que a complexidade interna extrapola as missões em torno de coordenação, eficiência e bem-estar. Somadas, totalizam 92% das estruturas organizacionais representadas pelos executivos entrevistados.

O arquétipo organizacional ainda é bastante tradicional, desenhado ao longo do século passado. As estruturas em rede ainda são minoria. No plano mais operacional, inclusive no âmbito digital, células multifuncionais estão se multiplicando. Mas, de algum modo, inserem-se, nas camadas executivas mais seniores, em estruturas tradicionais.



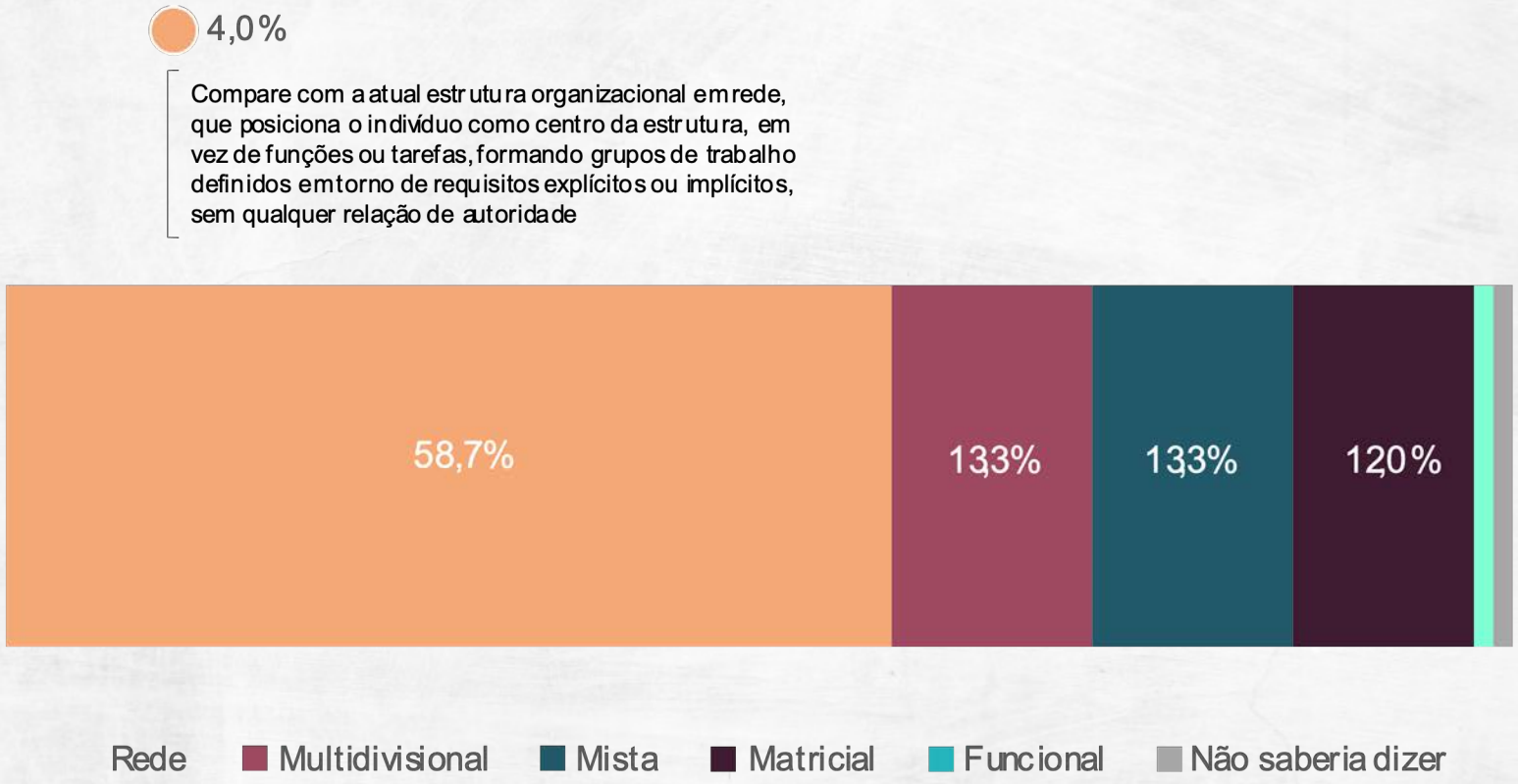
Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Mas as redes permanecem no campo das aspirações

A estrutura de reportes na NOVA organização deverá predominantemente do tipo:

Organizações em rede dominam o imaginário coletivo dos executivos entrevistados como arquétipo ideal (58,7%). Curioso notar que as atuais estruturas predominantes – matricial e multidivisional – representam apenas 1/3 dos arquétipos aspiracionais para as organizações do futuro.

O indivíduo como centro da estrutura, em vez de funções ou tarefas, formando grupos de trabalho definidos em torno de requisitos explícitos ou implícitos, sem qualquer relação de autoridade. A descrição preferida para o arquétipo ideal. Entretanto, apenas 4,0% dos executivos entrevistados reconhecem que as redes já estão presentes nas empresas.



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

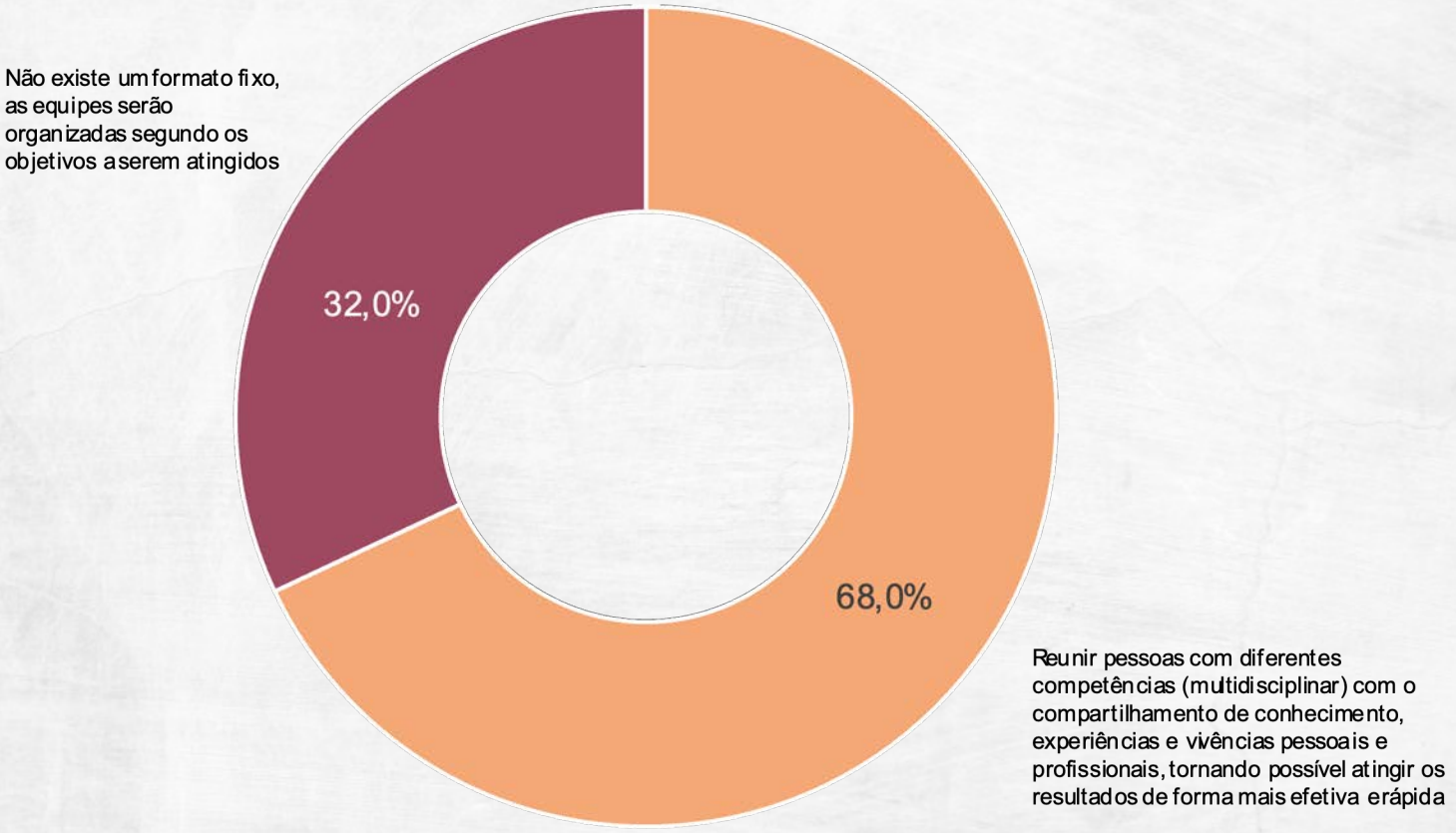
Equipes fluidas, integrando competências ad hoc

Na NOVA organização, as equipes deverão:

A perspectiva para configuração de equipes situa-se entre grupos multidisciplinares e agrupamentos ad hoc em contraposição a estruturas rígidas.

A gestão de equipes em tempos voláteis e complexos passou a ser mais fluida em função dos desafios e das restrições que mudam a todo tempo. Vale salientar que o formato fluido mais radical – qual seja, equipes ad hoc a todo momento – ainda não representa (32%) a principal ambição.

Equipes multidisciplinares já fazem parte do cotidiano das organizações em formato de células atuando em plataformas digitais, plantas fabris e hubs de inovação. Neste caso, o futuro já chegou.

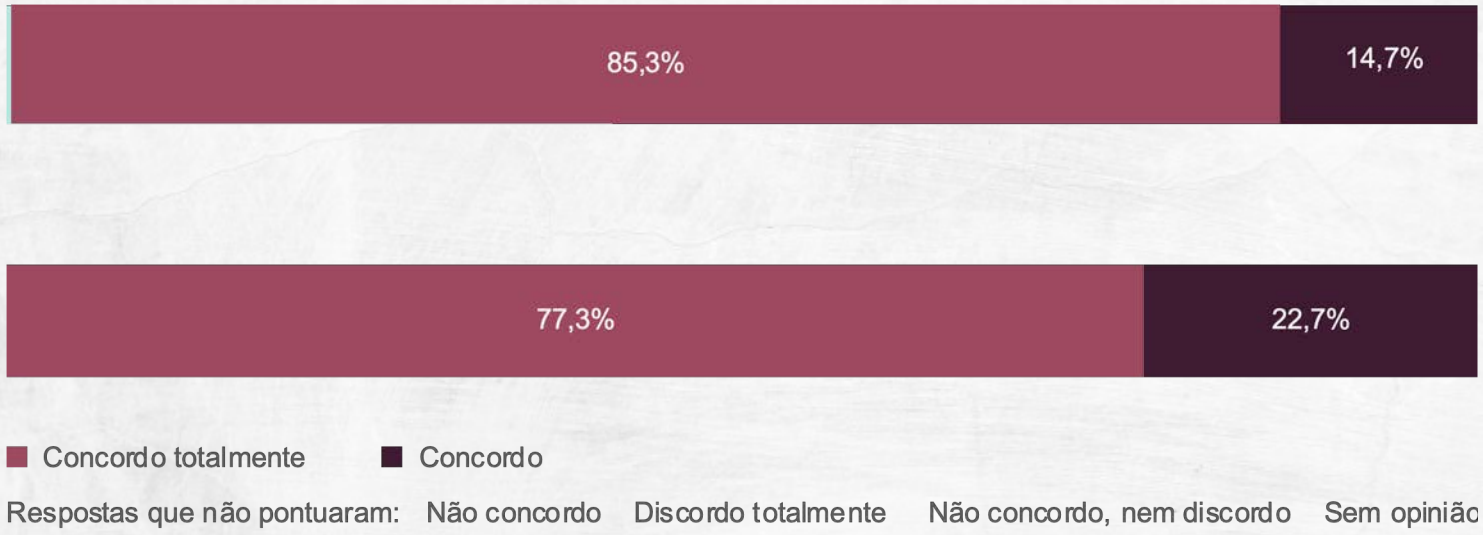


Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

Influências e referências além das fronteiras internas

Nesse novo ambiente as áreas de referência e de influência estendem-se para além da organização

As organizações nesse novo ambiente são maleáveis e adotam-se continuamente às novas situações



Base: 75 executivos e conselheiros atuantes nas 500 maiores empresas do país

O futuro está nos
Biomas Quânticos

Sim, seremos DAO (Decentralized Autonomous Organization), mas iremos além!

A nova era está a caminho e a descentralização parece ser a chave.

Muitos avanços, transformações e adaptações foram empreendidos nos últimos tempos. Entretanto, ao analisarmos os organogramas de 100 empresas destacadas em vários países e setores, concluímos que ainda são muito tradicionais. Variam entre estruturas multidivisionais e matriciais. Hoje se discute a implantação de redes em torno de grandes organizações, integrando elos da cadeia de valor e construindo colaborativamente novas frentes. Também já observamos a configuração de holdings gestoras de portfolio de empresas investidas em diferentes estágios de maturidade, mas, embora a pesquisa aponte movimentos como estes, os dados mostraram que a configuração em rede ainda é uma aspiração para a maioria das grandes empresas.

Outros estudos analisam a viabilidade do paradigma Decentralized Autonomous Organization (DAO), que envolve uma rede de pessoas trabalhando sob contratos inteligentes, administrados por tecnologia blockchain, via Internet.

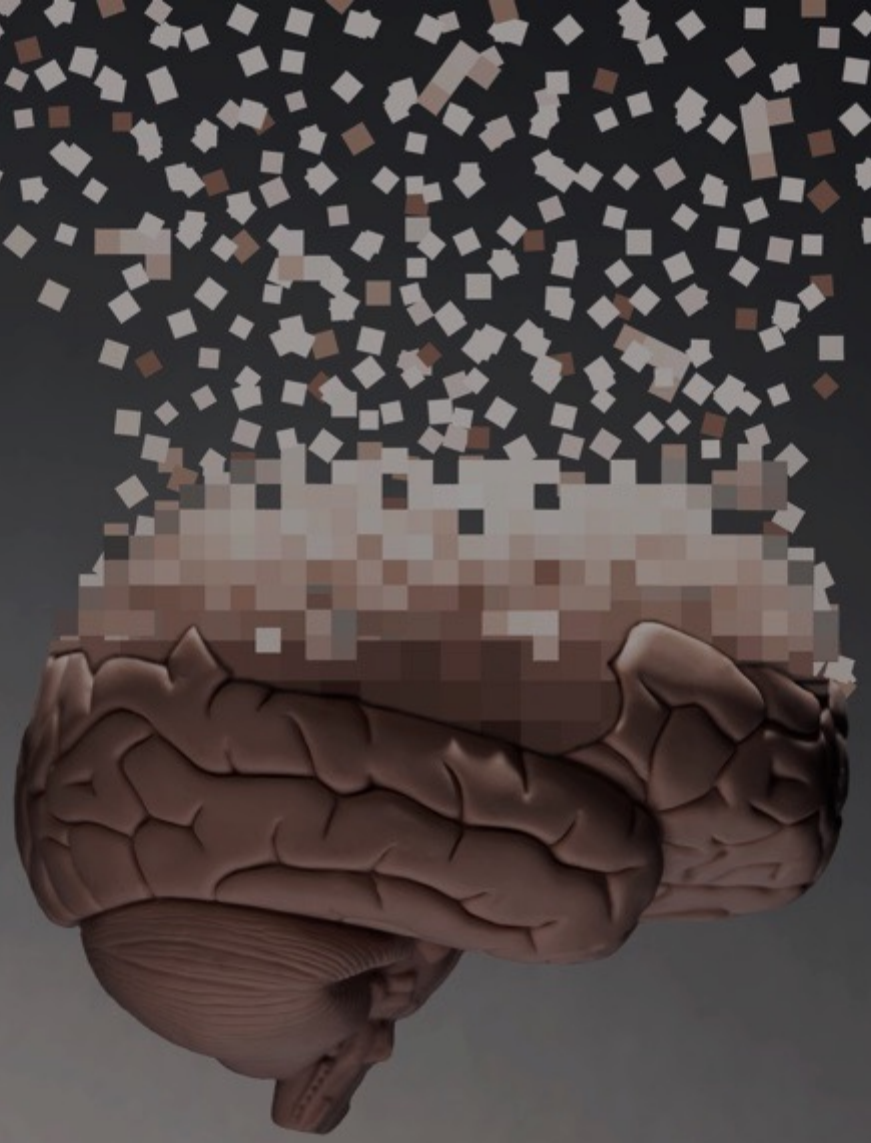
Os recebimentos são concretizados por meio de Tolkens e as decisões são tomadas por consenso majoritário de todos os participantes, independentemente de terem ou não contato uns com os outros. Não há autoridade ou liderança central.
Embora ainda tímido, este movimento é concreto. Diversas empresas DAO já foram criadas e estão operando. Tudo indica que a tendência ganhará tração, seja por meio do Blockchain, ou pela evolução da prática da descentralização por outros métodos.

Investigando correlações

As grandes viradas da humanidade foram acompanhadas de movimentos que anunciavam o salto que estava por vir. Arte, filosofia, ciência, comportamento, tudo sempre esteve integrado de alguma forma, delineando os contornos das grandes transformações. Se pudéssemos ter assistido ao movimento Iluminista de camarote, certamente o teríamos visto emergir da evolução da ciência como se estivéssemos vendo um filme. A bagagem conquistada depois de termos decodificado um grande número de rupturas como esta na história da humanidade, nos dá as pistas para observar a revolução tecnológica com mais atenção e buscar correlações.

Sistemas computacionais...
da matemática à biologia

A área da computação nasceu a partir das áreas da Física e da Matemática. E estas influenciaram a maneira como as primeiras linguagens foram concebidas. Enquanto a Física forneceu o aparato tecnológico das válvulas, transistores, chips e microprocessadores, a Matemática atuou no âmbito do software fornecendo as analogias para a criação de comandos e funções, que eram os elementos básicos dessas linguagens.



Agora, a Biologia tem assumido cada vez mais protagonismo em função da organicidade das infinitas conexões em sistemas abertos. Veja o arcabouço da Inteligência artificial, por exemplo: parece emular sistemas vivos, que evoluem, são adaptáveis e possuem grande escalabilidade para conseguirem sustentar a dinâmica ágil para a qual foram criados. Afinal, assim como na natureza, os biomas sistêmicos evoluem com o tempo. Quanto mais o sistema é operado, melhor será a maturidade de seus módulos.

Revoluções ágeis

O movimento tecnológico, que ganhou tração no final do século XX, já é protagonista nos estudos que investigam as mudanças comportamentais do nosso tempo, o que indica que a tecnologia já pauta a nossa forma de viver.

Interessante notar que, desde seu início, a modelagem de sistemas computacionais tem se desenvolvido pari passu com a própria trajetória evolutiva das organizações. Uma é vetor transformacional da outra. A própria arquitetura de software está diretamente relacionada com a forma como as equipes e os profissionais da área de computação se organizam para desenvolverem suas metodologias. Os sistemas computacionais precisam estar aderentes ao contexto organizacional. Existe uma relação íntima entre método e resultado final. Não à toa, vemos que as metodologias criadas nas áreas de TI vêm se espalhando por toda a organização. Hoje, somos ágeis, scrums, project owners. Nos preocupamos mais com a entrega do que com documentações extensas. Mais com interações do que com processos.

Os sistemas computacionais vêm evoluindo com bastante velocidade e regularidade desde o início da programação em meados do século XIX até o início da computação quântica no início da década 1980. Note que há apenas um século entre os dois paradigmas!

Os Biomas quânticos poderão representar a grande virada da nova era

As organizações usufruem muito dos impactos positivos dos novos sistemas computacionais: desde a escalabilidade do alcance até a otimização de recursos. Também a própria amplitude de integração de partes relacionando-se em torno de processos de negócios compartilhados, gerando ainda mais interações, aprendizagem e conexões.

A modelagem de sistemas computacionais – assim como na configuração dos sistemas organizacionais – também pode ser compreendida em três grandes blocos: Estrutura, Comportamento e Dinâmica. Dos monolitos binários das décadas de 1980-90, às aplicações inteligentes integradas dos dias de hoje, esse tripé evoluiu muito.

Os primeiros sistemas computacionais eram muito similares ao próprio funcionamento dos hardwares. Ao longo do tempo, sucessivas camadas de abstração foram inseridas entre software e hardware.

Nos tempos atuais, os sistemas quânticos, que cada vez mais se aproximam do modus operandi dos Biomas, destacam-se cada vez mais como os novos paradigmas computacionais

caso isso se confirme, terão também muita influência sobre sociedade e os sistemas organizacionais.

Como os sistemas computacionais podem inspirar a reconfiguração organizacional?

REBOOT

bmi. BLUE MANAGEMENT INSTITUTE

Google

No atual contexto dos biomas sintéticos baseados em grandes frameworks digitais, vale a pena refletir sobre a camada organizacional latente que está em xeque: em vez de focarmos nas estruturas operacionais, os novos arquétipos parecem sugerir que a camada societária será protagonista da nova era contemporânea.

O funcionamento das organizações pode até manter-se matricial por mais algum tempo, mas tanto a estrutura quanto a cultura devem ser refinadas para ficarem cada vez mais leves, empáticas e orgânicas. Enquanto isso, nas camadas societárias, as organizações estão cada vez mais caracterizadas como gestoras de portfólios distribuídos em **biomas com infindáveis conexões e relações**.

O paradigma Decentralized Autonomous Organization (DAO) indica com clareza, tal como nos biomas sintéticos da computação, a direção do movimento de descentralização generalizada de atividades e recursos para organizações conectadas.

Desafios para os próximos passos

O que ainda precisa ser respondido?

Equilíbrio

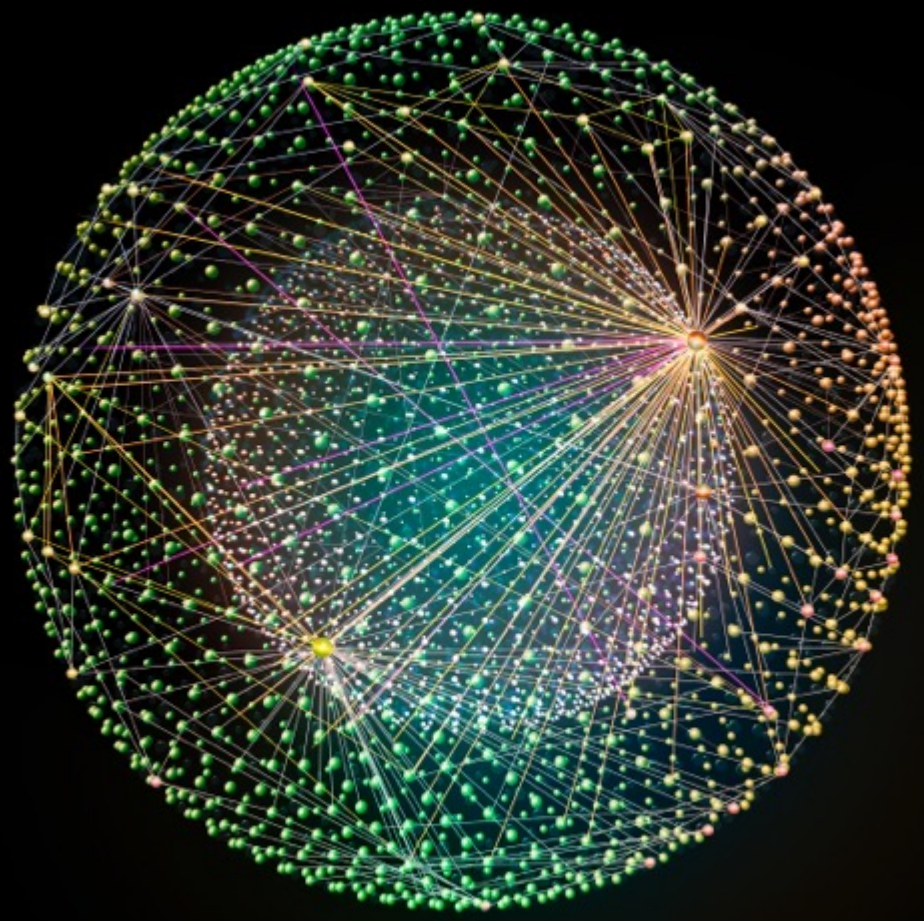
Equilíbrio é uma das questões em aberto. O significado do trabalho está em plena transformação. Outrora esteio de significação da vida, agora o trabalho está sendo reinterpretado no contexto da ética do prazer. Quando indivíduos aspiram conexões, experiências e expressões, o tradicional ambiente de trabalho precisa ser amplamente repensado.

Alocação de tempo, impacto positivo e saúde mental são temáticas universais e essenciais. Mas é fato que sempre estiveram em segundo plano na evolução do sistema capitalista dos últimos tempos. Ocupam cada vez mais espaço ao lado de produtividade, qualidade e governança.

O desafio será sempre o equilíbrio.

Nexo

O choque pandêmico certamente alterou referências e percepções, deslocando também valores e crenças. É correto afirmar que os usos e costumes foram influenciados de algum modo. E o establishment laboral, já há algumas décadas, tem estado em declínio sem uma nova ordem social clara pela frente.
Diante de tanta complexidade e ambiguidade, diante de tanta efemeridade e volatilidade, a comunicação consistente passou a ser fator crítico de sucesso. A compreensão do nexo das coisas está cada vez mais fluida.



Informações imprecisas e perecíveis têm estimulado certa euforia com a sensação de movimento generalizado. Tudo muda o tempo todo no mundo. Mas ainda falta compreensão sobre a concretude dessas mudanças. Muito já se fala, pouco se aterriza. Abstrações de todos os tipos e gostos povoam o imaginário coletivo sobre possibilidades – algumas utópicas, outras distópicas – sobre tudo ao nosso redor.
Até mesmo a linguagem hoje questiona-se a si própria: não apenas em vocábulos, mas até mesmo em sua própria estrutura. Percebe-se que o desconexo é a expressão mais aderente aos tempos contemporâneos.

Amplitude

O próprio papel das organizações na sociedade está sendo questionado em prol de uma atuação mais sistêmica em relação às agendas pertinentes apresentadas por múltiplos stakeholders. A mera otimização do organismo interno está cada vez mais distante do ideal admirável acerca da função social de uma empresa.
Mas a amplitude de fronteiras manifesta-se não apenas no espaço de geração de valor compartilhado além dos interesses dos acionistas, englobando também a redefinição dos conceitos de cadeia de valor e territórios competitivos. Quais os limites de responsabilidades das organizações em agendas da sociedade?

Cada vez mais desafiador delimitar fronteiras de atuação de uma organização. Também os setores econômicos estão fluidos e mesclados. E isso amplia a percepção acerca de riscos e possibilidades de um empreendimento. Questiona-se muito hoje quais os limites dessas ampliações de posicionamento.
Além das camadas internas, as organizações estão ampliando seus alcances em camadas externas, configurando-se como gestoras de portfólios inseridos em biomas.
Questiona-se como otimizar risco-retorno com tamanha plasticidade e cobertura.

“Os novos paradigmas organizacionais já surgiram. Não em empresas de vanguarda. Mas nos avançados sistemas computacionais. Resta-nos ajustarmos nossas lentes.”

Daniel Augusto Motta, CEO grupo BMI