

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

ANO 2020



MULTISSETORIAL

SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

DESIGN ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O Design Organizacional é um conceito relativamente novo, que procura avaliar a empresa sob o ponto de vista dos fluxos internos de comunicação, recursos e processos e, assim, propor uma nova estrutura de equipes de trabalho, mais estratégica e eficaz. O principal objetivo é:

ESTRUTURAR
DESENHAR
REESTRUTURAR

EQUIPES DE TRABALHO COM FOCO EM



PESSOAS



ESTRATÉGIA



Esta maneira de olhar e revisar o organograma da empresa vem crescendo em acompanhamento à nova maneira de trabalhar dentro da cultura da Indústria 4.0 (Quarta Revolução Industrial) e das metodologias ágeis, que são o pano de fundo para esta tendência em Recursos Humanos (RH).

Em um cenário de constante mudança, flexibilidade e revisão de processos e equipes, se fazem necessários para melhores resultados de produtividade e combinações de saberes, dentro de um grupo de trabalho. O interesse e a adoção desta metodologia é crescente entre os profissionais e traz ganhos para as corporações em tempos de incerteza, inovação e mudanças estruturais.



Por meio do Design Organizacional é possível:

- estruturar equipes de modo que se obtenham melhores ganhos para a empresa;
- ter foco em resultados;
- extrair o melhor de cada colaborador, posicionando-o na melhor função em cada projeto e até mesmo deslocando-o de equipe em equipe.



PONTO DE ATENÇÃO

Além de ser centrada na estratégia e nos resultados, essa metodologia também é centrada em pessoas e no melhor funcionamento do fluxo de trabalho entre elas.

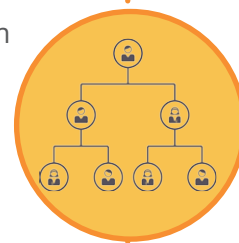
Este conteúdo tem o objetivo de esclarecer para os empresários o que é Design Organizacional e de que forma é possível aproveitar este movimento global de transformação organizacional para elevar a qualidade da estruturação de suas equipes, trazendo exemplos práticos de como implantar tal solução.

CONHECENDO MELHOR O DESIGN ORGANIZACIONAL

O Design Organizacional pode apoiar a gestão das empresas. Os motivos que fazem os CEOs de grandes empresas estarem preocupados com a velocidade de adesão a esses modelos de gestão em rede e com foco em times (afastando-se gradativamente do modelo pirâmide), dizem respeito, principalmente, aos processos cada vez mais acelerados de inovação.

Com objetivo de gerar dinamismo e flexibilidade, a organização de times em “rede de equipes”, em contraponto ao modelo tradicionalmente hierárquico, ou pirâmide, representa uma inovação para o processo organizacional das empresas.

Enquanto numa estrutura tradicional as hierarquias são marcadas por fluxos lineares, no conceito de Design Organizacional os fluxos são múltiplos e não lineares e se investe em elevado grau de capacitação, comunicação forte e rápido fluxo de informações, inclusive intrassetoriais.



Benefícios de se implantar o Design Organizacional

Para a empresa	<ul style="list-style-type: none">■ Orienta o funcionamento dos processos e das equipes com base na estratégia da empresa dando agilidade aos processos.■ Descentraliza a autoridade movendo-a para o foco em produto e em clientes, construindo equipes lideradas por experts na área, ao contrário de gerentes profissionais.
Para o profissional de RH	<ul style="list-style-type: none">■ Possibilita um fluxo de funcionamento de recursos humanos que enriquece os times, permitindo que se recrutem internamente talentos já existentes nas equipes.■ Modificam sua estrutura de modelos altamente funcionais e hierárquicos para organizações baseadas em projetos onde funcionários são constantemente alocados em equipes e ecossistemas.
Para os colaboradores	<ul style="list-style-type: none">■ Eleva o nível de engajamento entre colaboradores e consequentemente o nível de satisfação.■ É possível interagir com outros times, intercambiar saberes e se tornar mais produtivo.■ Permite que o colaborador conheça melhor outras áreas da empresa e seja alocado em projetos que tenham mais relação com sua expertise.
Para o resultado	<ul style="list-style-type: none">■ Maior eficácia do time na construção de projetos e nas entregas finais, gerando mais agilidade e adaptabilidade.■ O Design Organizacional melhora a colaboração, a entrega, a cultura empresarial e o comportamento.

Fontes: Design Organizacional: como estruturar equipes de trabalho. Disponível em < <https://blog.saintpaul.com.br/design-organizacional-como-estruturar-equipes-de-trabalho> > Acesso em 21 mar 2019; Como o design organizacional ajuda a melhorar a gestão de pessoas. Disponível em < http://www.ornellas.com.br/novo_ornellas/2018/04/12/como-o-designer-organizacional-ajuda-a-melhorar-a-gestao-de-pessoas/ > Acesso em 21 mar 2019; Entenda como o design organizacional pode ser usado como ferramenta pelo RH. Disponível em < <http://www.mundocarreira.com.br/gestao-de-pessoas/entenda-como-o-design-organizacional-pode-ser-usado-como-ferramenta-pelo-rh/> > acesso em 21 mar 2019;

O que pensar antes de adotar o Design Organizacional

Apesar de ser uma tendência claramente aderente às transformações pelas quais estão passando os negócios e o mercado consumidor globalmente, o Design Organizacional precisa ser pensado antes de ser adotado.

Alguns pontos merecem especial atenção:

○ Mudar a estrutura pode não ser a solução para resolver tudo

- Nem todos os problemas de uma empresa podem ser sanados ao se transformar a estrutura organizacional.

○ A estrutura organizacional adequada a cada empresa é relativa

- A possibilidade de o Design Organizacional ser interessante para uma empresa vai depender do setor em que ela atua, país, ambiente de negócios, estágio do ciclo de vida da empresa, modelo de negócio e recursos disponíveis.

○ Transformar requer planejamento e testes

- Não é adequado implantar mudanças desse tipo com base em suposições e premissas, descartando o planejamento e agindo por impulso.
- Constantes experiências de reorganização de equipes e estruturas organizacionais pode acabar por prejudicar o funcionamento de uma operação já estabelecida e gerar desmotivação entre funcionários.
- Antes de dar certo, é possível que a mudança gere alguma instabilidade.
- O empresário precisa estar ciente dos riscos e da necessidade de planejar o movimento de mudança de maneira profissional.

○ O papel do líder é fundamental

- Passar por um movimento de reorganização funcional pode requerer tempo para que os resultados apareçam.
- Os líderes devem ter consciência de que pressão por resultados rápidos e expectativas demais sobre a nova estrutura podem prejudicar o processo.

○ O tamanho da equipe pode dificultar

- Quanto maior o time e mais complexos os processos organizacionais, mais arriscado pode ser adotar um movimento de reorganização.
- Equipes menores e empresas iniciando operação tendem a conseguir passar por este processo de maneira menos complexa.
- Planejar é fundamental e isso inclui mapear os riscos.



O Global Human Capital Trends 2016, realizado pela Deloitte, mostrou que o Design Organizacional:

- é a principal preocupação dos executivos em relação à gestão de pessoas no mundo todo, sendo citado por 92% dos entrevistados como uma tendência “importante” ou “muito importante”;
- apesar do enorme interesse nesta mudança, apenas 21% dos líderes empresariais e de RH consideram ser especialistas na construção de equipes interfuncionais;
- apenas 12% entendem realmente a forma como os seus funcionários trabalham atualmente em conjunto.

A aplicação prática do Design Organizacional

A palavra de ordem para adoção de equipes multidisciplinares é a colaboração. Para isso, o essencial para uma estratégia bem desenhada para a organização neste cenário de inovação, é importante:



conhecer as competências e aspirações de cada colaborador



as aspirações e vontades dos clientes

O adequado a uma empresa que procura aderir ao Design Organizacional é buscar um profissional deste segmento, para realização de um trabalho completo. No entanto, é interessante conhecer os processos percorridos no curso dessas transformações organizacionais:



Mapeamento: qual é o cenário atual e os objetivos estratégicos da empresa.

Entrevistas com todos os envolvidos: quem são as pessoas que fazem parte desse grupo e o que cada uma faz.

Entendimento sobre processos e correlação de times: como funcionam os fluxos essenciais nesta empresa e a relação entre a atuação de cada membro do time, bem como a comunicação entre eles.

Diagnóstico: retrato detalhado do fluxo atual e proposição de transformação com base nesse estudo.

Implantação e mapeamento: planejamento da implantação e pontos a serem acompanhados e o acompanhamento dessas ações para aperfeiçoamento contínuo.

Antes de agir nas transformações, o designer organizacional se dedica a:



CONHECER COMO TUDO FUNCIONA NA EMPRESA



MAPEAR O FUNCIONAMENTO DOS FLUXOS



CONHECER OS ENVOLVIDOS EM TODAS AS ESFERAS, OS PROCESSOS, RISCOS E OBJETIVOS DA EMPRESA

Com base na coleta minuciosa de dados, é capaz de partir para a fase de diagnóstico e, consequentemente, propor o plano de mudança. Este, por sua vez, é implantado e necessariamente mapeado, para que os resultados possam ser colhidos e eventuais ajustes sejam efetuados continuamente.



PONTO DE ATENÇÃO

Uma etapa de levantamento de dados mal realizada pode ocasionar alterações de fluxo prejudiciais para a empresa, como a movimentação de um determinado funcionário que ocasione um vazio operacional em alguma tarefa essencial a outra etapa. Apenas conhecendo o processo e conversando com os envolvidos será possível realizar ajustes cuidadosos e benéficos à empresa, sem prejudicar pessoas ou processos.

Fontes: Accenture e o desafio da revolução digital nas empresas. Disponível em < <https://www.bitmag.com.br/2016/03/accenture-o-desafio-da-evolucao-digital-nas-empresas/> > Acesso em 21 mar 2019; Tendência de RH design organizacional a ascensão da equipe. Disponível em <http://www.sbdc.com.br/tendencia-de-rh-01-design-organizacional-a-ascensao-das-equipes/> > Acesso em 21 mar 2019; Estudo da Dell Technologies projeta o impacto das novas tecnologias na sociedade até 2030. Disponível em < <https://www.dell.com/learn/br/pt/en/press-releases/2017-07-24-dell-technologies-impact-of-new-technologies-on-society> > Acesso em 21 mar 2019; Os riscos de adotar modelos organizacionais por impulso. Disponível em < <https://www.valor.com.br/carreira/5313789/o-risco-de-adotar-modelos-organizacionais-por-impulso> > Acesso em 26 mar 2019

Ações inspiradas em *Design Thinking*

De forma mais simplificada, as empresas podem experimentar algumas ações inspiradas em *Design Thinking* para convidar os colaboradores a contribuírem com ideias de melhoria nos processos e nos fluxos de trabalho:

O QUE FAZER	POR QUE FAZER
Convide os colaboradores de sua empresa a participarem de processos de brainstorm para solucionar questões operacionais mais complexas.	Podem surgir boas ideias. Utilize post-its e uma parede branca para que todos possam colar suas ideias numa espécie de mural.
Invista em cursos, sejam eles de formação própria ou para funcionários-chave.	O conhecimento de novas ferramentas e treinamento pode ocasionar um frescor na equipe, com novas soluções propostas para velhas questões.
Conheça o que seus colaboradores realizam.	Tire um tempo para conversar com cada um e descobrir as tarefas que desempenham.
Converse com clientes.	Seja por meio direto (pessoalmente) ou indireto (telefonemas), e-mail, Whatsapp e outros. Eles podem dar informações interessantes sobre seu produto/serviço.

ASPECTOS IMPORTANTES A SEREM CONSIDERADOS

As novas profissões e a era das parcerias Homem-Máquina

Intitulado de “The Next Era of Human-Machine Partnerships” (A Nova Era de Parcerias Homem-Máquina), estudo realizado pelo IFTF (Institute for the Future) encomendado pela Dell Technologies apontam que, em 2030, 85% das profissões serão inéditas para o que conhecemos hoje.

Como as empresas podem ir se preparando para essa incerteza?

- O foco dos profissionais será criativo, humano e holístico para modelagem do que as máquinas irão executar;
- A dinâmica de trabalho envolverá a interação “homem-máquina” de forma sincrônica, não excludente;
- Os bons profissionais deverão investir em boa capacidade adaptativa.





Indústria 4.0

A Indústria 4.0 surge com a era das “Fábricas Inteligentes”, que possuem suas estruturas modulares, sistemas ciber-físicos que monitoram processos físicos e tomam decisões descentralizadas. Com a criação da Internet das Coisas (IoT), os sistemas ciber-físicos se comunicam e cooperam entre si e também com os humanos em tempo real. Através da computação em nuvem, ambos os serviços intraorganizacionais são oferecidos e utilizados pelos participantes da cadeia de valor.

Metodologia Agile

O *Agile* nasceu em 2001 através de um grupo de desenvolvedores de *software*. As metodologias ágeis, em geral, defendem o planejamento adaptativo, times auto-organizados e multidisciplinares, melhoria contínua e o desenvolvimento evolucionário.

Atualmente, métodos ágeis são adotados por empresas de todos os portes e segmentos e contribuem para projetos mais adaptáveis e flexíveis, por isso mais eficazes para a realidade da transformação digital que afeta os negócios em todo o mundo.

Os mais conhecidos dentre esses métodos são o *Scrum* e o *Kanban*.



Fontes: Design Organizacional: como estruturar equipes de trabalho. Disponível em < <https://blog.saintpaul.com.br/design-organizacional-como-estruturar-equipes-de-trabalho> > Acesso em 21 mar 2019; Como o design organizacional ajuda a melhorar a gestão de pessoas. Disponível em < http://www.ornellas.com.br/novo_ornellas/2018/04/12/como-o-designer-organizacional-ajuda-a-melhorar-a-gestao-de-pessoas/ > Acesso em 21 mar 2019; Entenda como o design organizacional pode ser usado como ferramenta pelo RH. Disponível em < <http://www.mundocarreira.com.br/gestao-de-pessoas/entenda-como-o-design-organizacional-pode-ser-usado-como-ferramenta-pelo-rh/> > acesso em 21 mar 2019;

AÇÕES RECOMENDADAS



O Design Organizacional não possui um modelo ideal ou uma fórmula mágica que possa ser aplicada a todas as empresas. O ideal é se basear em análises aprofundadas e discussões para concluir qual tática vai funcionar melhor para o seu negócio. A ideia desse tipo de estrutura é criar diferentes equipes com uma variedade de expertise que podem continuar ao longo do tempo ou acabar ao fim de cada projeto.



Alinhe o modelo de negócio ao seu objetivo. Essa é uma das principais vantagens, porque assim se consegue reavaliar os processos e implementar um modelo que facilite o alcance dos objetivos. Isso ocorre devido a uma mudança cultural que traz agilidade para a tomada de decisão.



Invista em conhecer os processos de sua empresa e as tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Invista igualmente em ouvir os clientes e procurar saber o que eles desejam, o que indicam e sobre o que reclamam. Assim, será mais fácil planejar ações de melhoria para a operação como um todo e para os produtos ou serviços oferecidos.



O modelo atual de gestão e a governança ainda conseguem responder e atender aos desafios vividos hoje pelo seu negócio? Como em todo processo de mudança, é preciso aceitar que as escolhas feitas no passado já não servem mais. A inovação aumenta os recursos e as possibilidades, assim como a criatividade gera crescimento.



As empresas terão de repensar a abordagem das avaliações de desempenho, deixando de focar apenas em avaliações individuais para melhorar a integração da cultura de grupos às empresas. Com isso, até mesmo os sistemas de recompensas e bônus devem sofrer alterações. O ideal é aperfeiçoar a gestão de desempenho em torno do “desempenho do time” ou do “desempenho da liderança”, recompensando os membros com base em resultados de projeto e colaboração.



O Sebrae/RJ tem soluções que podem ajudar a sua empresa a se tornar mais competitiva no mercado. Ligue para 0800 570 0800 e agende atendimento na unidade mais próxima.



MULTISSETORIAL
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
ANO 2020

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestora do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Mara Godoy

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Mara Godoy

Conteudista: Érica Bianco

Diagramação: Sigla

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610). Fotos: Banco de imagens.