MODELO ESTRELA DE GALBRAITH

elaboração de Mario Sergio Salerno e Márcia Terra da Silva ago2012

CONCEITOS INICIAIS

Organização / empresa

* mobilização de pessoas e recursos para um objetivo ;
* prevê a divisão / alocação de recursos e tarefas ;
* pressupõe um objetivo comum.

Organização reconfigurável

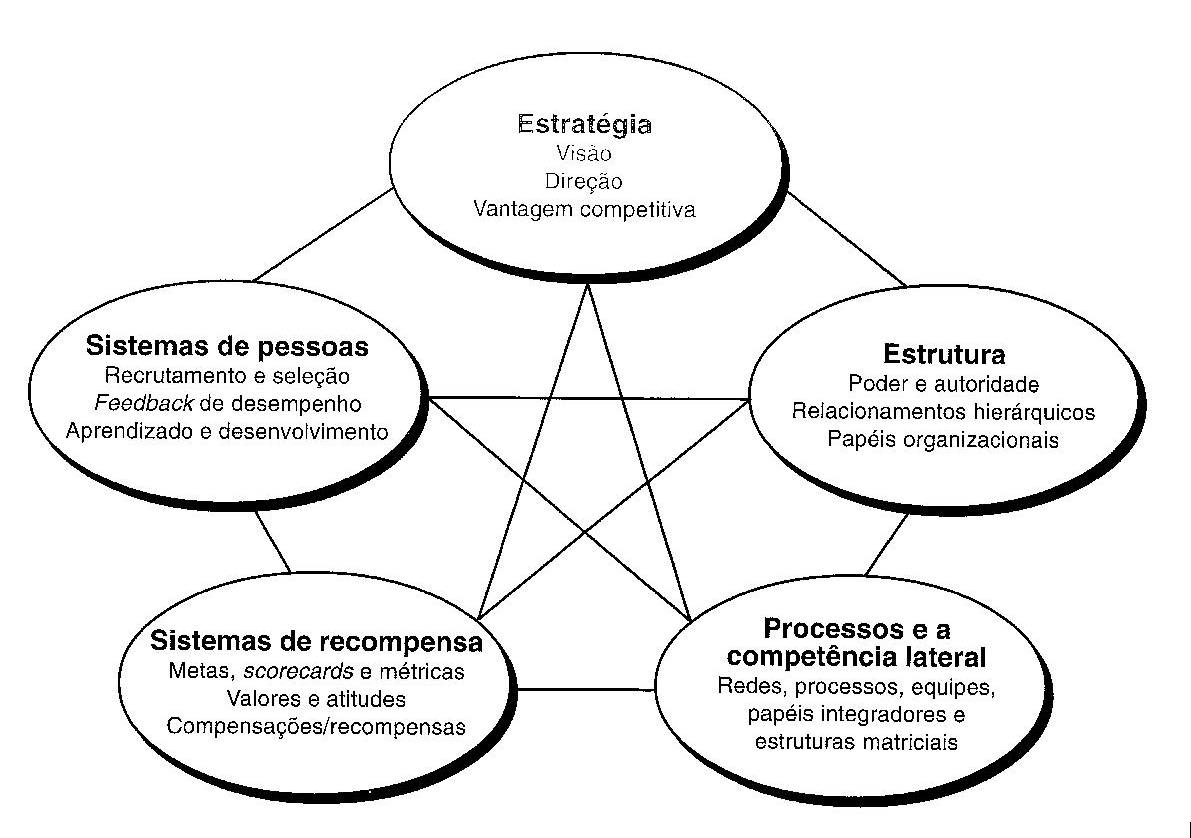
Característica das organizações capazes de reagir com rapidez e flexibilidade frente às mudanças do ambiente

Projeto da Organização

Processo planejado de configuração de estruturas, processos, sistemas de recompensas, práticas e políticas de pessoas voltadas para a criação de uma organização eficiente, capaz de realizar sua estratégia corporativa.

Modelo Estrela

Referência para abordagem sistêmica (ou "holística", "integral") da organização



1. ESTRATÉGIA

Define / exprime a direção da organização, para onde ela vai

* Visão
* Missão
* Metas

Estratégia envolve definição de produtos e processos almejados e não almejados

Expressa o que seria a fonte da vantagem competitiva da empresa, de como ela busca se diferenciar no mercado

- liderança em preço (menor custo)

- liderança em diferenciação (inovação):

QUESTÕES

1. Quais os produtos oferecidos e para quais mercados?

**POLI: BOA FORMAÇÃO, STATUS, REDE**

**CLIENTES: SOCIEDADE, FAMÍLIAS, INDIVÍDUO**

2. A empresa busca diferenciação por preço ou por inovação? Em quais produtos?

**O CURSO DA POLI FORMA ELITE INTELECTUAL E É VOLTADO PARA ISSO, A COMEÇAR PELA DISPUTA NO VESTIBULAR**

3. Como declara sua visão, sua missão e suas metas?

**Visão: "Formando engenheiros e Líderes"**

**"Há mais de um século, a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli/USP) vem formando gerações de engenheiros que têm se destacado não só em suas especialidades profissionais, mas também na vida política do País e na administração de empresas e de órgãos públicos."**

**Missão: "A Escola Politécnica tem como missão formar profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável do país, com responsabilidades social, econômica e ambiental. Sua formação deve ser abrangente, com sólido conteúdo das ciências básicas para a Engenharia e com ações que o capacitem a praticar a cidadania com habilidades de comunicação e ética no relacionamento humano"**

**Metas: não explicitadas**

2. ESTRUTURA

Analogia: é o esqueleto, que dá forma à empresa

Define "lar" e ajuda a moldar a identidade das pessoas que lá trabalham

Há variedade de escolhas / tipos, variações de estruturas

Simultaneamente ao projeto da estrutura é desenvolvido o projeto do processo técnico (ex: quais operações físicas a matéria-prima deve passar).

A escolha do tipo de estrutura organizacional e do tipo de sua lógica orienta a definição das especificações do processo técnico (p. ex., que tipo de informação deve ser enviada para quem; escolha de equipamentos e softwares conforme o tipo de divisão de trabalho que trazem implícito etc.)

**CADA CURSO TEM UMA ESTRUTURA CURRICULAR ESPECÍFICA: UMA SEQUENCIA QUE O ALUNO DEVE CUMPRIR PARA SE FORMAR**

**A ESTRUTURA DO CURSO DE PRODUÇÃO É DIFERENTE DA DO COOPERATIVO DE QUÍMICA (AINDA QUE POSSA HAVER MAIS HORAS DE ESTÁGIO NA PRODUÇÃO DO QUE NO COOPERATIVO DE QUÍMICA OU DE COMPUTAÇÃO)**

A estrutura define: a) interfaces e interdependências; b) responsabilidades; c) governança

Pontos chave: a) Poder e autoridade; b) Relações hierárquicas; c) Papéis organizacionais

QUESTÕES

2.1 Quais as instâncias decisórias?

Qual sua composição (quem participa da instância)  
 O que cada uma define (decide)?

**CONGREGAÇÃO Diretor / Vice-Diretor**

**CTA**

**COMISSÕES Coordenador / Vice**

**CONSELHO DE DEPARTAMENTO Chefe / suplente**

2.2 Como as pessoas estão agrupadas?  
 Qual a lógica dos agrupamentos?

**Organização por Departamentos por disciplina (produção, química, metalurgia etc.).**

**Agrupamento por especialistas ou por disciplina aprofunda e desenvolve o conhecimento**

* por disciplina
* por área geográfica
* por produto
* ...

2.3 Qual o papel dos agrupamentos

**Partilham recursos (professores, funcionários, equipamentos físicos etc.)**

**Recursos alocados pela USP à Poli, e depois divididos entre Deptos conforme algumas regras (núm. docentes, orçamento etc.) e gerados por atividades de extensão**

2.3.1 O que cada agrupamento faz?

2.3.2 Com que tipo de recursos contam?

2.3.3 Como os recursos são alocados?

a) para o agrupamento

b) internamente ao agrupamento **-> DECISÃO DO AGRUPAMENTO**

2.4 Capacidade de mobilizar recursos

Eficiência da execução

Contribuição ou empecilho para vantagem competitiva

**POLI: Baixa capacidade de mobilizar recursos**

**Fora do orçamento:**

* **recursos para pesquisa (CNPq, fapesp, Finep, empresas)**
* **atividades de extensão (cursos, projetos etc.)**
* **Doações (muito baixas, ao contrário de EUA)**

**Difícil avaliar eficiência da execução: difícil definir critérios:**

* **? Número de formandos**
* **Alunos / professor?**
* **Artigos científicos?**
* **Patentes?**
* **Boas aulas?**
* **.....?**

**A Estrutura funcional da Poli ajuda a gerar e aprofundar conhecimento nas disciplinas;**

**Não facilita muito a geração de conhecimento multidisciplinas, mas não atrapalha**

**Dificulta mudanças --> estrutura voltada para a estabilidade**

3. PROCESSOS E COMPETÊNCIA LATERAL

Estrutura: relativa à divisão do trabalho

Processos, ligações laterais e outros: formas de coordenação para que as partes se articulem frente ao objetivo final

QUESTÕES

3.1 Como os agrupamentos são articulados entre si?

* por projeto
* por processos (rotinas, sequência de atividades que podem perpassar diferentes agrupamentos)
* estruturas matriciais
* redes interpessoais
* mecanismos diversos outros de ligação (comitês, grupos de trabalho etc.)

**COORDENAÇÃO FRACA, VIA INSTÂNCIAS FORMAIS (CONGREGAÇÃO, CTA, CONSELHO), REUNIÕES, COMISSÕES, GRUPOS DE TRABALHO**

**POUCOS PROCESSOS INTEGRADOS ENTRE DEPARTAMENTOS**

**MUITAS LIGAÇÕES PESSOAIS / REDES PESSOAIS, INCLUSIVE PARA FORA**

3.2 Percebe-se colaboração interna / externa?

Duração dos ciclos decisórios: longos?

É fácil ou difícil compartilhar informação

**CICLOS DECISÓRIOS LONGOS (EX: ALTERAÇÃO DE EMENTA DE DISCIPLINA)**

* **Pouco adaptados para mudanças rápidas**
* **Ajudam a manter equilíbrio e estabilidade**
* **? escola deve estar sujeita a alterações conforme a conjuntura?**

**DIFÍCIL PARTILHAR INFORMAÇÃO ENTRE 15 DEPARTAMENTOS, MAIS DIRETORIA, MAIS ADMINISTRATIVO, MAIS REITORIA, E NUM ESQUEMA ONDE PROFESSORES PODEM TRABALHAR INDIVIDUALMENTE OU FORMANDO "ARQUIPÉLAGOS"**

4. SISTEMA DE RECOMPENSAS

Metas, *scorecards*, métricas

Valores e atitudes

Compensações / recompensas

4.1 Quais os valores cultuados pela organização

**MELHORES ALUNOS**

**ALUNO "SE VIRA",, VAI ATRÁS**

**MERITOCRACIA**

**.....**

4.2 Quais atitudes são valorizadas?

**BUSCA DE CONHECIMENTO, TENTAR FAZER, PROATIVIDADE, SENSO CRÍTICO, VISÃO SOCIAL**

4.3 Quais os indicadores de avaliação?

Sintéticos --> para toda a organização

Parciais / de atividades --> por agrupamento

por projetos

por processos etc.

**CANDIDATOS / VAGA NO VESTIBULAR**

**PRÊMIOS (MELHORES UNIVERSIDADES)**

**PESQUISADORES PQ, PUBLICAÇÕES**

**--> Poucos, e pouco integrados**

4.4 O que não é avaliado e deveria ser?

O que é avaliado e não deveria ser?

**DESEMPENHO DOS RECURSOS (PROF, FUNCIONÁRIOS) NA GRADUAÇÃO**

4.5 O sistema de indicadores está alinhado à estratégia? (Eficácia)

**EM PESQUISA, SIM**

**MAS, PARA FORMAR LÍDERES... QUAL SERIA O INDICADOR?**

4.6 Qual a eficiência do sistema de indicadores?

* ajuda na tomada de decisão?

**SISTEMA FRÁGIL: POUCO INDICA MELHORIAS**

* simplicidade (fácil entendimento)
* custo

5. SISTEMA DE PESSOAS

Práticas relativas a recursos humanos

* Recrutamento e seleção
* Feedback e desempenho
* Aprendizado e desenvolvimento

Estratégia da empresa determina os diferentes perfis profissionais

* tipos de habilidade
* competências
* expectativas / postura

5.1 Como os profissionais são recrutados e selecionados?

(pode haver, e normalmente há, diferenças conforme o nível hierárquico e o papel esperado)

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFESSORES POR CONCURSO PÚBLICO

* IMPESSOAL
* LIMITA A AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS
* LIMITA A ESTRATÉGIA

5.2 Como as pessoas são recompensadas?

**. SALÁRIO FIXO, POUCOS BENEFÍCIOS**

**. MUITAS RECOMPENSAS SIMBÓLICAS**

**. POSSIBILIDADE DE AUMENTAR GANHOS COM EXTENSÃO**

* salário fixo
* remuneração variável
* benefícios

5.3 Como é a evolução na carreira?

* a carreira é mais horizontal ou mais vertical?
* carreira em Y

**. CARREIRA POUCO USUAL, MAS MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA (NA MODA)**

* **EVOLUÇÃO DEPENDE DO PROFESSOR, NÃO DE CHEFES OU VAGAS**
* **A CARREIRA DE FUNCIONÁRIO É TRADICIONAL**
* critérios de promoção / ascensão
  + chefe
  + avaliação cruzada
  + conforme aquisição de competências
  + ...