

# Economia informacional e a organização horizontal

Pontos e contrapontos

Uma leitura de M. Castells

# Introdução

- Vivemos a transição entre duas formas distintas de produção de valor: o **Industrialismo** e o **Informacionalismo**. Castells, 2010
- No cerne dessa transição está o nascimento de uma nova lógica de produção, baseada na **aplicação** mais intensiva do **conhecimento** nos processos produtivos.
- Ao contrário do industrialismo, que tem operado pela lógica do aumento de produtividade por meio de economias de escala, redução de custos e ganhos unitários de produção, o informacionalismo opera essencialmente com a aplicação do conhecimento sobre o próprio conhecimento como principal meio de geração de valor.

# Introdução

- A transição entre esses dois paradigmas de produção passou a exigir novas estruturas organizacionais, mais descentralizadas e flexíveis, capazes de oferecer rápidas respostas às constantes mudanças institucionais.
- Convivemos, hoje, com formas organizacionais mais **cooperativas** em substituição às tradicionais **burocracias** - organizações em redes e virtuais, parcerias e alianças.
- Isso significa basicamente "achatar" (downsizing) as estruturas burocráticas ou horizontalizá-las, criando formas organizacionais mais descentralizadas, baseadas em unidades com maior autonomia.

# O Capitalismo pode ser compreendido em quatro etapas:

- Pré-Capitalismo;
  - Mercantilismo
- Capitalismo Comercial;
  - Burguesia
- Capitalismo Industrial;
  - Trabalho assalariado
- Capitalismo Financeiro;
  - Bancário (Busca de lucros expressivos no mercado financeiro, através da negociação de ações, moedas, derivativos e outros produtos financeiros)
- **Capitalismo Informacional ou Cognitivo**
  - conhecimento



# Capitalismo informacional

O conceito de **Capitalismo informacional** foi proposto na obra "Sociedade em Rede" e elege a tecnologia de informação como o paradigma das mudanças sociais que reestruturaram o modo de produção capitalista, a partir de 1980.

Trata-se de uma teoria que observa a sociedade da virada do século XX para o século XXI, e assinala uma nova realidade de práticas sociais geradas pelas transformações decorrentes da “revolução tecnológica concentrada nas tecnologias de informação”.

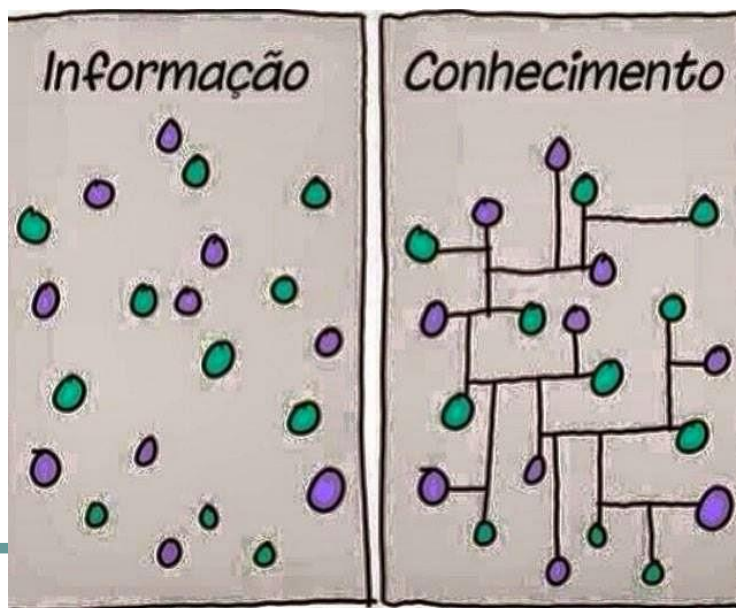
Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Capitalismo\\_informacional](https://pt.wikipedia.org/wiki/Capitalismo_informacional)

# Informacional e global

- **Informacional** porque a competitividade e a produtividade dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos colaborativos;
  - Exemplo: <https://www.youtube.com/watch?v=hg0b8Z51YC0&feature=related>
  - Fiat - Project Fiat Mio (projeto colaborativo de um carro com a sociedade)
- **Global** porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação estão organizados em escala global;

# Economia informacional

“Pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo.” Castells, 2010, p.51



# Características da economia informacional

1ª) A produtividade e, por conseguinte, o crescimento econômico dependem cada vez mais da aplicação da ciência e da tecnologia ao processo produtivo, assim como da qualidade da informação e da gestão no conjunto da atividade econômica.



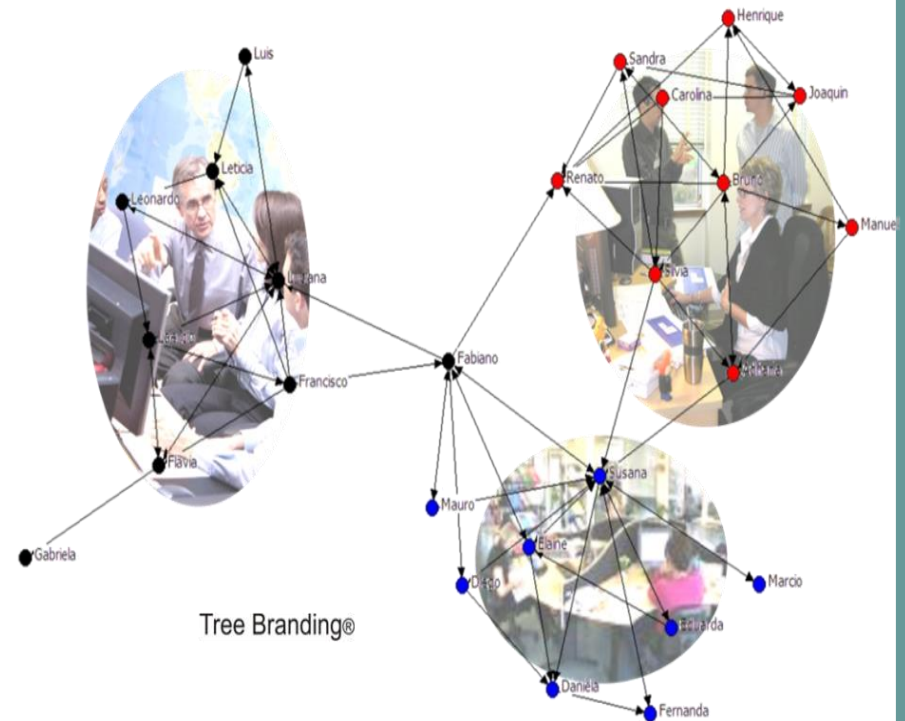
# Características da economia informacional

2ª) Outra tendência secular cujo ritmo acelerou-se nos últimos anos é a *transição*, nas sociedades avançadas, de *atividades de produção material* a *atividades de processamento de informação*.

# Características da economia informacional

*3ª) Passagem da produção de massa uniformizada à produção flexível segundo os impulsos da **demanda**.*

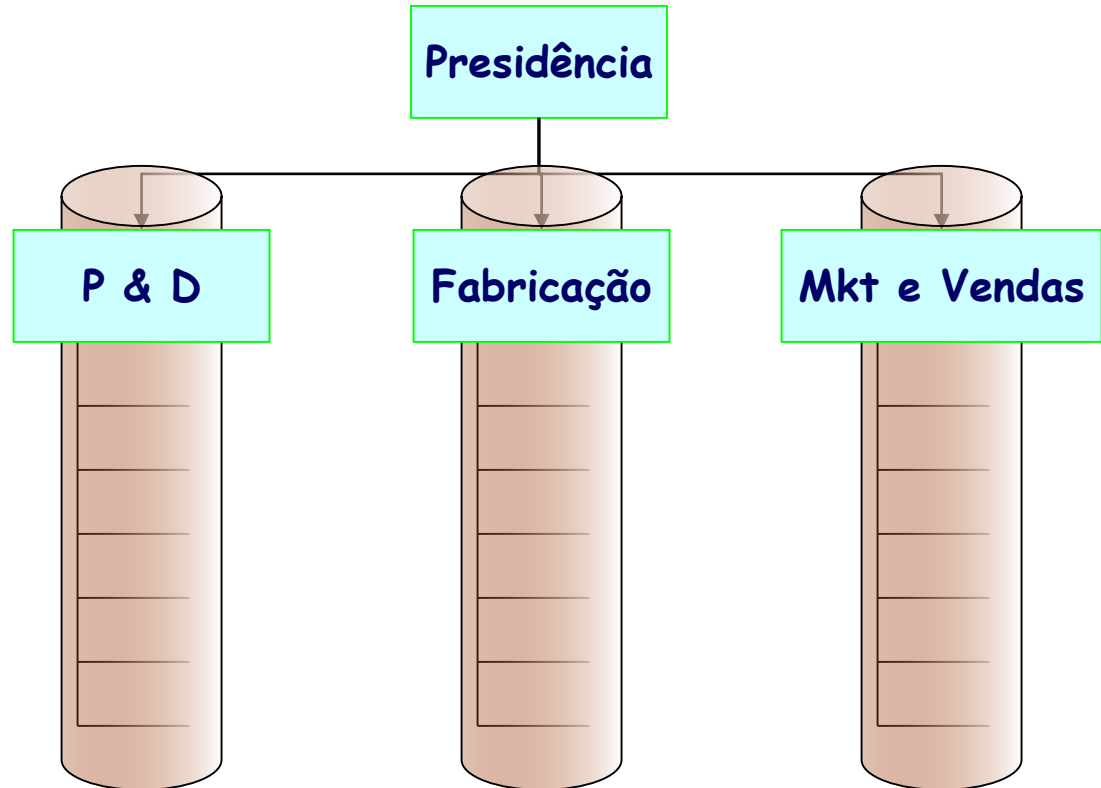
*O declínio das grandes organizações verticalmente integradas em benefício das redes de conexões horizontais entre unidades econômicas descentralizadas.*



# Problemas de Organizações

## Verticalidade

Ocorrência do fenômeno "silo", no qual cada função trabalha dentro de seu departamento sem interagir com as outras funções. Quando ocorre algum problema que seria resolvido através desta interação, o problema é repassado ao chefe do departamento que por sua vez conversa com o chefe de outro departamento, que foi assinalado como causa de desajustes;



("silos")

# Exemplo de Problema: Organização tradicional

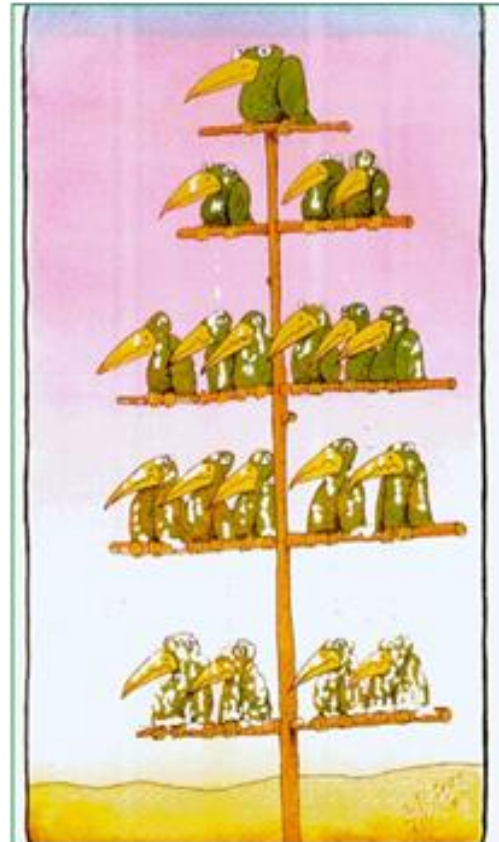
- No Natal o Departamento de **Vendas** era estimulado a superar as metas de vendas;
- A **produção** não tinha capacidade de instalada para atender todas as vendas;
- O **jurídico** era acionado para defender a empresa de consumidores insatisfeitos;
- Gastava-se muito dinheiro em **Mkt** para tentar reverter a imagem da organização!

# Ilhas de Informações



3

A estrutura  
hierárquica  
tradicional  
só atrapalha



# A organização horizontal - Introdução

## Definição de Processo

**PROCESSO**



```
graph TD; P[PROCESSO] --> SP[SUB PROCESSO]; SP --> A1[ATIVIDADE]; SP --> A2[ATIVIDADE]; SP --> A3[ATIVIDADE]; SP --> A4[ATIVIDADE]; A1 --> T1[TAREFAS]; A1 --> T2[TAREFAS]; A1 --> T3[TAREFAS]; A1 --> T4[TAREFAS]; A2 --> T5[TAREFAS]; A2 --> T6[TAREFAS]; A2 --> T7[TAREFAS]; A2 --> T8[TAREFAS]; A3 --> T9[TAREFAS]; A3 --> T10[TAREFAS]; A3 --> T11[TAREFAS]; A3 --> T12[TAREFAS]; A4 --> T13[TAREFAS]; A4 --> T14[TAREFAS]; A4 --> T15[TAREFAS]; A4 --> T16[TAREFAS];
```

**SUB PROCESSO**

**ATIVIDADE**

**ATIVIDADE**

**ATIVIDADE**

**ATIVIDADE**

**TAREFAS**



# Exemplo de Processos e suas subdivisões

MACROPROCESSOS	PROCESSOS	SUBPROCESSOS
Gestão de Suprimentos e Serviços	Requisição de Materiais e serviços	Requisição de itens padronizados
		Requisição de itens não padronizados
		Requisição de serviços em geral
		Requisição de serviços de engenharia e arquitetura
	Planejamento de Materiais e Serviços	Planejamento de materiais e serviços em geral
		Planejamento de materiais e serviços de engenharia e arquitetura
	Aprovação da Contratação	Aprovação da Contratação
	Execução da Contratação	Execução da Contratação
	Logística Interna	Recebimento de materiais
		Armazenagem de materiais
		Distribuição de materiais
		Recebimento de serviços em geral
		Recebimento de serviços de engenharia e arquitetura

**Toda Organização é uma coleção de processos que são executados.**

**(visão Horizontal ou sistêmica de uma organização)**

**Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo.**

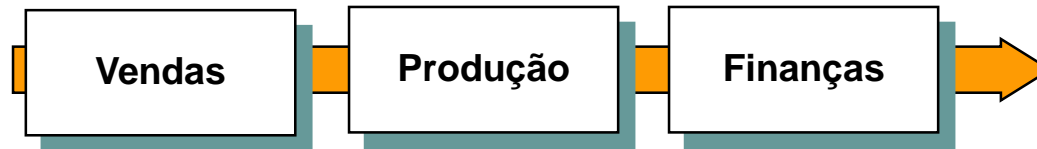
**Nas empresas, embora não estejam documentados (mapeados) em detalhe, eles são conhecidos e executados**



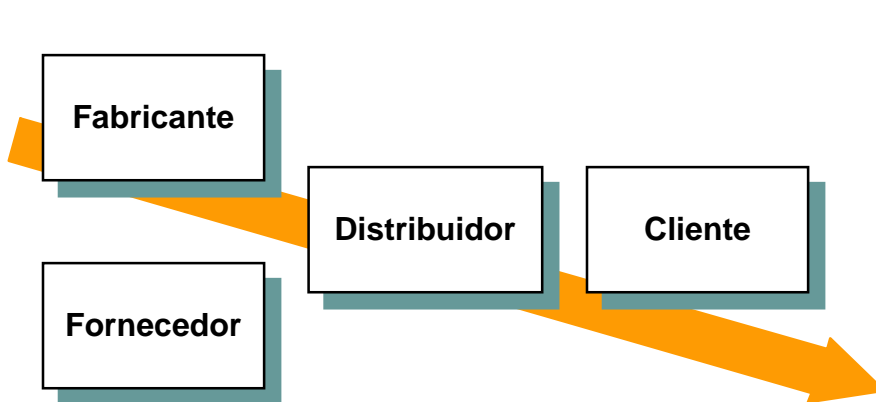
Ex: Atender ao Pedido do Cliente

**Processos** são atividades logicamente relacionadas que, usando recursos do negócio, produzem resultados reais, adicionando valor a cada etapa. Processos então são uma seqüência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos.

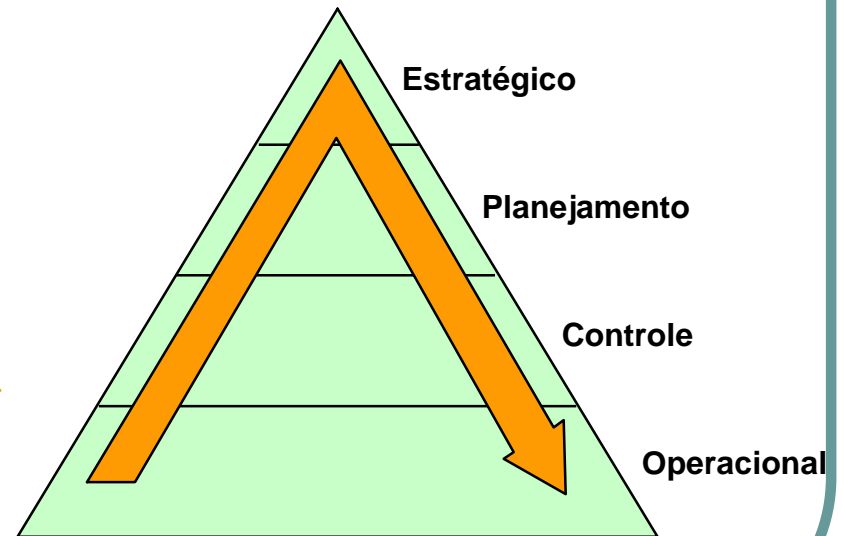
Processos cruzam...



*... fronteiras Funcionais e Organizacionais...*

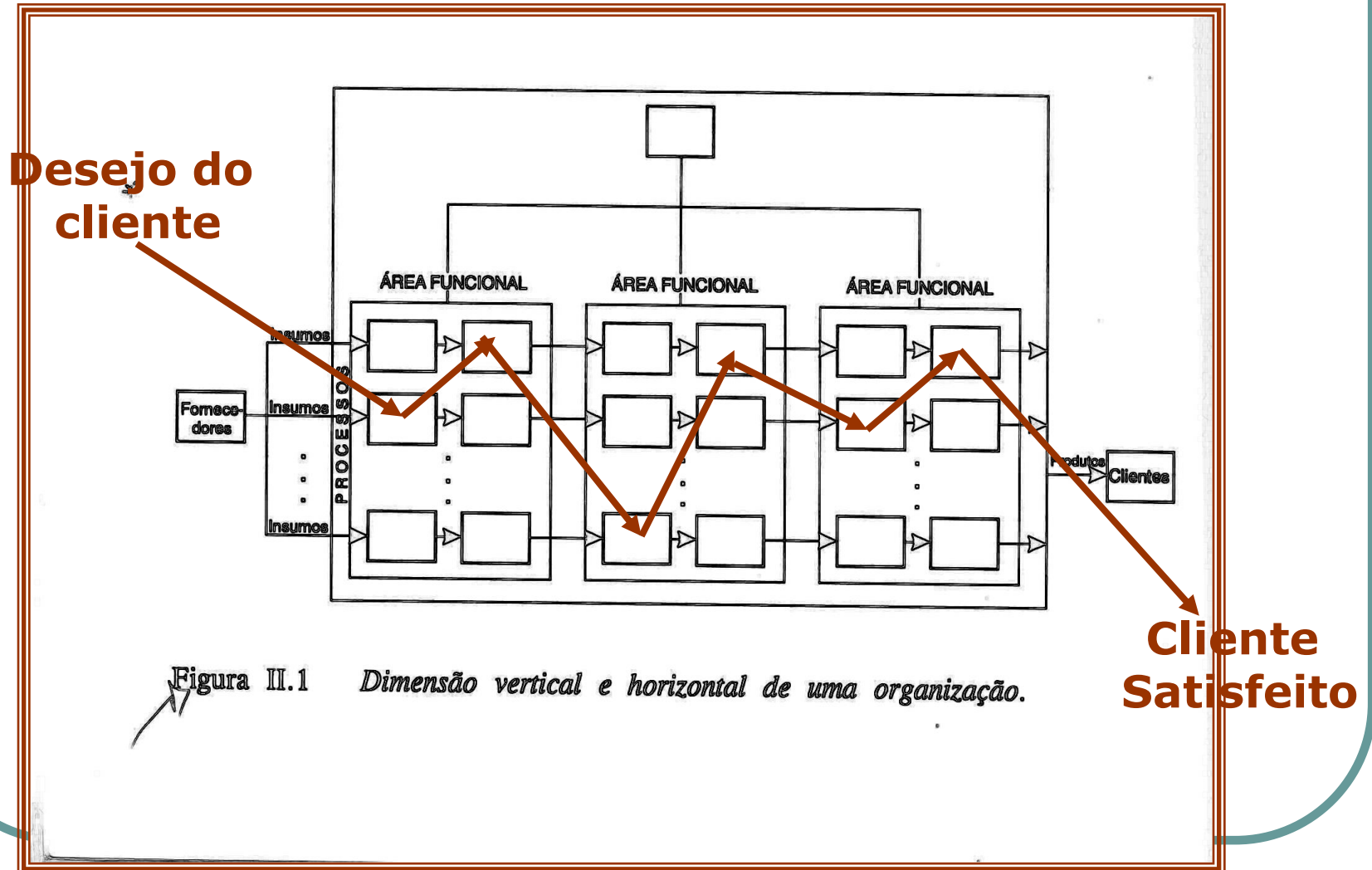


*... fronteiras na Cadeia de Suprimentos*

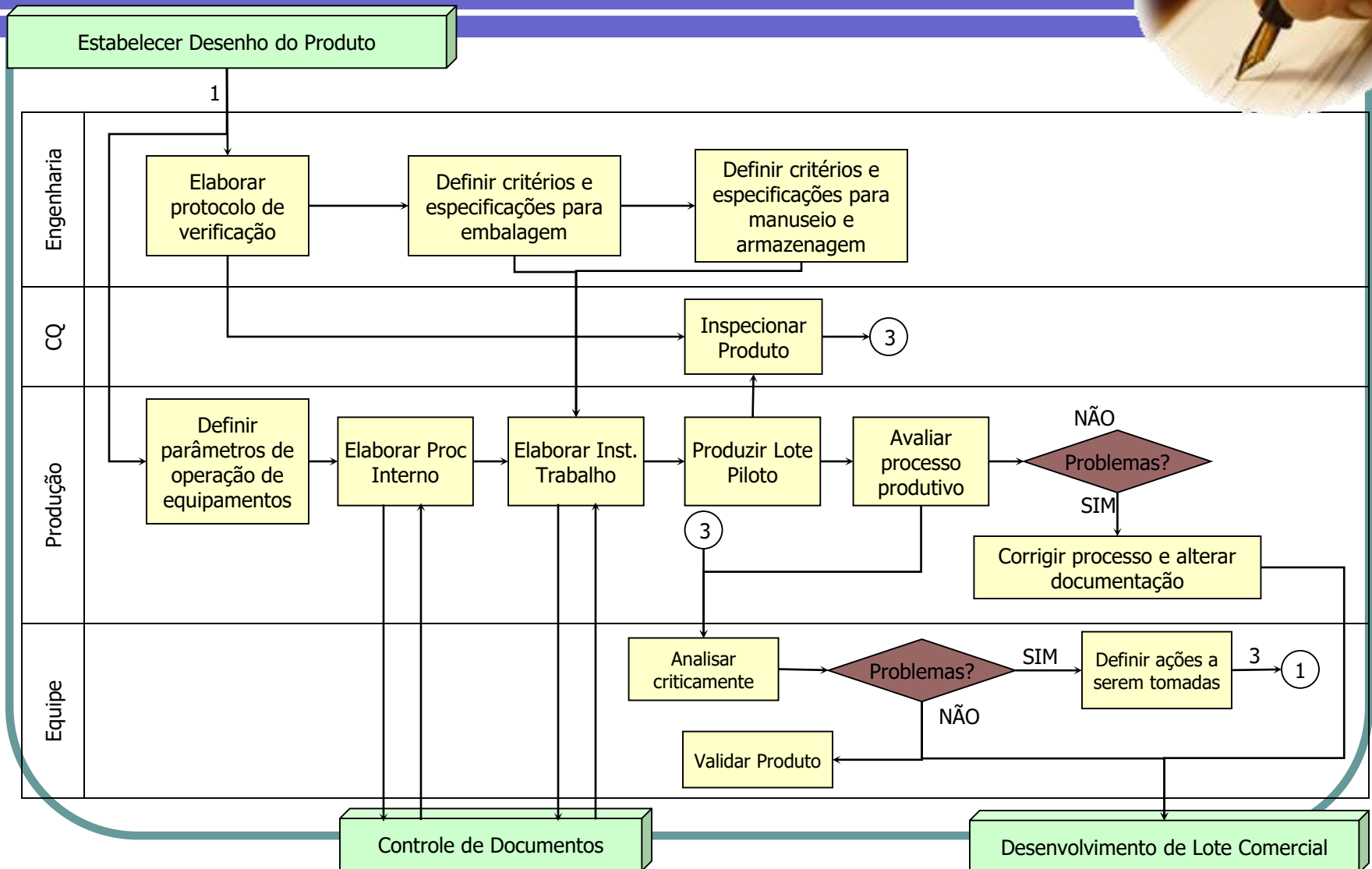


*... fronteiras Hierárquicas...*

# Permeabilidade dos Processos



# Uma forma de Mapear os processos



## Vertical

## Horizontal

- Necessidades funcionais dominam a tomada de decisões
- Colaboradores compreendem apenas as funções que executam
- Somente os resultados são medidos e gerenciados
- A informação não é compartilhada
- Envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões não existe ou se limita à função

- Necessidades de clientes e processos dominam a tomada de decisões
- Colaboradores compreendem o todo e o negócio das outras funções
- Os resultados e os processos são medidos e gerenciados
- Informação compartilhada
- As equipes em todos os níveis são freqüentemente reunidas para abordar questões críticas ao negócio

# Características da economia informacional

*4ª) A nova economia é também uma economia global na qual o capital, a produção, a gestão, os mercados, a força de trabalho, a informação e a tecnologia se organizam em fluxos que atravessam as fronteiras nacionais. (Ex: cadeia de suprimentos integrada da Nike)*





A competição econômica tem lugar num marco global não somente para as empresas multinacionais, como também para as pequenas e médias empresas.



# Características da economia informacional

5ª) As novas telecomunicações constituem a infra-estrutura material necessária à formação de uma economia global, de forma similar ao papel exercido pelas ferrovias, na formação dos mercados nacionais no século XIX.

As tecnologias de informação são essenciais no momento em que a organização da atividade econômica se baseia no processamento de um volume crescente de informações. (Vivemos um Big Data)



Podemos definir o conceito de Big Data como sendo conjuntos de dados extremamente amplos e que, por este motivo, necessitam de ferramentas especialmente preparadas para lidar com grandes volumes, de forma que toda e qualquer informação nestes meios possa ser encontrada, analisada e aproveitada em tempo hábil.

# Capitalismo Informacional

- Tecnologia da informação acelera o fluxo de mercadorias, de informação e de capital na economia mundial.
  - Exemplos: O chip, o satélites, os cabos de fibra ótica, o computador, a internet.

# FONTE

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.