

## ÊFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Diana Bustani e Jorge Chávez



### As desacelerações e crises econômicas testam a capacidade de reação de qualquer empresa, como obter uma gestão de talentos que permita atender às necessidades estratégicas diante de uma recessão iminente?

Em uma notícia recente publicada no site da Sintec Consulting, falamos sobre a importância de formar empresas resilientes diante de cenários econômicos instáveis e algumas das oportunidades nas reações das empresas ao enfrentar desafios macroeconômicos como desaceleração.

Uma das reações mais comuns nesses cenários é o corte do *headcount* da empresa, pois acredita-se que seja uma economia fácil e rápida. Um estudo realizado pela Harvard Business Review de 4.710 empresas constatou que 24% delas tiveram uma redução na força de trabalho de 3% ou mais como estratégia de resposta a uma desaceleração. No entanto, este mesmo estudo mostrou que aqueles que fizeram cortes em tempos de adversidade tinham duas vezes mais chances de falir. Ter recursos físicos e boas finanças não ajudou a compensar os efeitos negativos e imprevistos resultantes da eficiência de custos por meio da redução do *headcount*. O ambiente precário, o clima organizacional e os efeitos de uma falta de reprojeto organizacional apropriado afetaram a produtividade e interromperam os processos operacionais relevantes, exacerbando os efeitos negativos de uma reação mal gerenciada.

Em um artigo escrito por A. Schenkel e R. Teigland, destaca-se a correlação entre otimização de custos de maneira reativa, com a falta de capacidade de resolver problemas estratégicos de médio e longo prazo. Ou seja, sem o talento necessário para inovar e superar os obstáculos que estão por vir, é impossível alcançá-lo, independentemente do tamanho da organização. As empresas que se concentraram em cortar custos em todas as suas áreas, especialmente as de talento, não consideraram suas necessidades estratégicas.


Então, em termos de gestão de talentos e eficiência financeira diante de recessões, quais são as etapas que uma empresa deve adotar diante de crises econômicas?

O mais importante é a agilidade. Você deve identificar os sinais de oportunidade dentro da empresa, agir de maneira rápida mas inteligente. Deve-se saber que (com poucas e específicas exceções) diante de uma recessão, haverá menos demanda e, portanto, menos vendas; portanto, será necessário reduzir a produção.

Se for decidido recorrer a um corte, ele deve sempre ser inteligente, levando em consideração o *core* do negócio, e não apenas cortar para reduzir custos. Uma análise das ineficiências deve ser realizada e as áreas que aderem à estratégia de negócios de longo prazo devem ser otimizadas. Você deve ter uma visão clara da empresa, para que a organização retenha as pessoas certas que o ajudarão a sair do “buraco” econômico. Acima de tudo, ele deve reagir com rapidez e eficiência.

## Como alcançar a eficiência organizacional?

Os passos para uma organização resistente à turbulência econômica podem ser resumidos em três pontos:



# 1

### OBSERVAR:

É essencial que as figuras-chave da organização tenham sensibilidade aos cenários econômicos e como eles afetam os negócios.



# 2

### TER PLANOS DE AÇÃO:

Identificar as competências core de negócios e os principais recursos/diferenciadores de negócios para desenvolver planos de ação preventivos ou corretivos durante uma crise econômica.



# 3

### AGIR ESTRATEGICAMENTE:

Avalie o melhor plano de ação e execute com uma visão de longo prazo de como a organização está quando a crise expirar.

A tomada de decisão ágil depende em grande parte da estrutura organizacional de cada empresa. Finalmente, é essa estrutura que determina amplamente sua capacidade de reagir a oportunidades e ameaças. As estruturas organizacionais existentes, das mais tradicionais às mais perturbadoras, são as seguintes:

**Flat:**

Não possui níveis, existe colaboração em toda a organização. As decisões são tomadas em conjunto e não há controle de políticas, pois é governado pela autogestão.



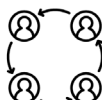
**Micro Enterprises:**

possui objetivos agressivos de crescimento e transformação, assumindo a interação interna como se fossem negócios independentes. A colaboração é voluntária e é realizada através de plataformas.



**Protean:**

Essa é a estrutura mais perturbadora de todas, pois é organizada por camadas, conduzindo uma cultura própria, mas governada com funções por tempo e periodicidade.



**Hierárquica**

É a abordagem mais tradicional que existe, com uma organização multinível em que as relações entre as áreas são nulas. As descrições de cargo são muito específicas. Esse tipo de estrutura permite maior controle.



**Agile Squads:**

Existem hierarquias e, dentro dessas equipes, são formadas sem hierarquias. A tomada de decisão é controlada, mas apostando na inovação. Há controle de políticas e a mentalidade está aberta a novas abordagens.



**Holocracia:**

É uma organização sem níveis, onde existem círculos de "expertise". A tomada de decisão é transparente e por "círculos", com regulamentos criados para governar o sistema.



Por exemplo, recentemente implementamos um projeto de Eficiência e Estrutura Organizacional com uma empresa do setor de bebidas não carbonatadas, que possui 3 unidades de negócios. Seu objetivo era conceder maior visibilidade na execução comercial, melhorando a oferta atual de serviços e a coordenação entre as áreas, alinhando os objetivos comerciais às capacidades operacionais, pois havia uma desconexão entre as áreas e um modelo de gestão desatualizado. Diante desse problema, usamos nossa metodologia para redesenhar a estrutura organizacional, implementando uma operação matricial com equipes de trabalho com objetivos comuns.

Para essa organização, a estrutura adequada às suas necessidades permitiu, em um período de 3 meses, um aumento no *sell in* de 7 pp, uma melhora no *fill rate* de 1.8 pp, um aumento na assertividade de 14 pp, além de altos níveis de comprometimento e motivação.

## Metodologia ágil

Na Sintec Consulting, temos uma metodologia ágil para a eficiência organizacional projetada em tempos de crise, que ajuda as organizações a se alinhar, tornar as despesas mais eficientes e manter uma visão estratégica quando mais precisam. Nossa abordagem considera as últimas tendências em design organizacional e organizações disruptivas, sendo rápida na geração de valor e na obtenção de benefícios.

Começamos com um diagnóstico rápido inicial, alinhado às metodologias ágeis, para conhecer a empresa e quais são suas doenças de maneira prática e focada em eficiências inteligentes. Avaliamos a condição atual, as doenças da empresa, quantificação de *headcount*, quantificação de tempo, interações importantes e duplicação de funções, para localizar em uma matriz a estrutura ideal para a organização, levando em consideração a intenção estratégica de longo prazo. Em seguida, redesenhamos sua estrutura organizacional, levando em consideração as últimas tendências, para implementar em conjunto com a equipe de gerenciamento de talentos a que melhor se adapte às suas necessidades.

É importante lembrar que o plano de ação que é decidido após o design deve ser acompanhado por uma sequência de atividades para obter a mudança mais sutil possível, além de estar alinhado com a estratégia de negócios, à medida que o mercado se recuperar. Tudo o que você decide fazer em tempos de crise joga a favor ou contra a organização. Dessa forma, personalizamos a maneira de trabalhar para nos adaptar à nova estrutura e gerar um novo modelo de gerenciamento, especificando interações, rotinas e contratos de serviço.

Também garantimos que forneçamos um *roadmap* para a implementação, com uma estrutura de transição que ajude nossos clientes a passar de A para B e de B para C, com um detalhamento dos tempos, atividades e responsabilidades para atingir o objetivo.

Ao implementar essa metodologia, através do design de uma nova maneira de trabalhar, alcançamos um aumento de até 15% na produtividade de nossos clientes, 12% de redução de custo (CTMO) em termos de duplicação de funções e redução de tarefas, e até 12% mais comprometimento e *engagement* dos funcionários através da construção de uma melhor experiência de trabalho.

Enfrentar crises é quando mais apoio é necessário para tomar decisões que conduzem aos objetivos de negócios. Conseguir uma adaptação ágil às mudanças no cenário econômico é mais fácil quando você tem um aliado que conhece o caminho.

Agradeço a Maria José Martínez por sua contribuição para esta peça.

### Acerca de los autores



**Diana Bustani,**  
Socia, Mty  
diana.bustani@sintec.com

É Doutor em Ciências Administrativas e Finanças pela EDAGE Business School e pela Stern Business School de Nova York, além de ter diploma duplo, o primeiro em Engenharia Industrial e de Sistemas pelo Instituto de Tecnologia e Ensino Superior de Monterrey, e o segundo, em Engenharia Mecânica na University of Technology e Sydney. Professor do Mestrado em Finanças da UDLAP. Ela atuou como Diretora da prática de Transformação Organizacional na Sintec, com projetos executados nas principais indústrias do México, Brasil e Filipinas. Especializou-se em reestruturação organizacional, gestão de mudanças, cultura organizacional, liderança, governança corporativa, entre outros. Atualmente é sócia-presidente do escritório de Monterrey da Sintec Consulting.



**Jorge Chávez,**  
Gerente de Estratégia de Operações, Mty  
jorge.chavez@sintec.com

Ele tem mais de 6 anos de experiência em consultoria no México e na América Latina, com empresas líderes em seu setor. Ele é especialista nas áreas de estoque, rede de suprimentos, produção, centros de distribuição e planejamento de vendas e operações em setores como produtos industriais, telecomunicações, consumo, alimentos e bebidas e produtos farmacêuticos.

### Referências:

- Michelle L. Zorn et al. Harvard Business Review. If You Think Downsizing Might Save Your Company, Think Again (2019) <https://hbr.org/2017/04/if-you-think-downsizing-might-save-your-company-think-again>
- Andrew Schenkel & Robin Teigland. Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance (2019) <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1130734>

**CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE**

www.sintec.com  
informes@sintec.com