

EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA DAS SOLUÇÕES PARA A CRISE

Como tornar sua organização mais rápida e ágil, e ainda reduzir custos

Por Christian Orglmeister e Manuel Luiz

Como chegamos ao estágio de ineficiência organizacional?

Um conjunto de intensas e crescentes forças - incluindo a globalização, a digitalização e a evolução das preferências dos clientes - vêm pressionando as empresas em praticamente todas as indústrias a reduzir custos. No Brasil, em particular, o fim da “década de crescimento” e a estagnação da economia tem aumentado ainda mais a pressão pelo uso eficiente do caixa.

O cenário de crescimento econômico vivido até pouco criou inúmeras oportunidades profissionais e desenvolvimento para os trabalhadores brasileiros, que surfaram a onda de aceleração e movimentos diagonais de carreira. Para as empresas, isso significou uma guerra por talentos – escassos em um país com ainda baixa qualidade educacional. O que se viu foram aumentos de salários desproporcionais às competências dos indivíduos, promoções antecipadas desvinculadas da experiência mínima requerida e uma proliferação de cargos de gestão pelo organograma da companhia. O que ocorreu, de fato, foi uma “desorganização” do desenho organizacional.

As consequências foram claras:

1. “Juniorização” da liderança

2. Aumento de custos organizacionais
3. Aumento de departamentos e setores (mais interfaces)
4. Aumento de micro times (menor autonomia)
5. Aumento de níveis organizacionais ou hierárquicos (menos velocidade)
6. Aumento do stress e cansaço (mais reuniões, mais trabalho)
7. Diminuição da produtividade (menos resultados)
8. Diminuição do engajamento organizacional

Com a mudança do cenário econômico e no ambiente de negócios, a pressão por resultados de curto prazo e melhores margens expôs todos esses problemas organizacionais de uma só vez.

Muitas organizações responderam a esse cenário por meio de iniciativas típicas de corte de custos, como baixar o valor dos seus materiais, otimizar os preços de seus produtos e reduzir qualquer sobrecarga ou custos pessoais. No entanto, se o modelo organizacional e a forma de trabalho não forem reinventadas - de modo a se romper os silos, favorecer a colaboração entre as áreas, dar maior agilidade na tomada de de-

ção, aproximar a liderança da realidade e valorizar o papel do gestor na condução das suas equipes - os custos decorrentes da ineficiência organizacional continuarão a aparecer, seja na forma de perdas e duplicidades, seja por meio da baixa produtividade individual, ou pelos custos de turnover (recrutamento e desligamento).

Hoje, poucos executivos esperam uma recuperação rápida. Eles já leram o manual teórico de como sobreviver a uma recessão e até o momento viram que não é exatamente simples e fácil. Agora é hora de virar a página, ou até mesmo criar uma nova. Os executivos precisam tomar decisões difíceis, escolher quais negócios não são mais estratégicos, quais devem ser deixados de lado e quais as atividades que precisam ser terceirizadas. Eles devem estruturar suas organizações e eliminar crenças e padrões estabelecidos em outros tempos, que podem já não funcionar mais.

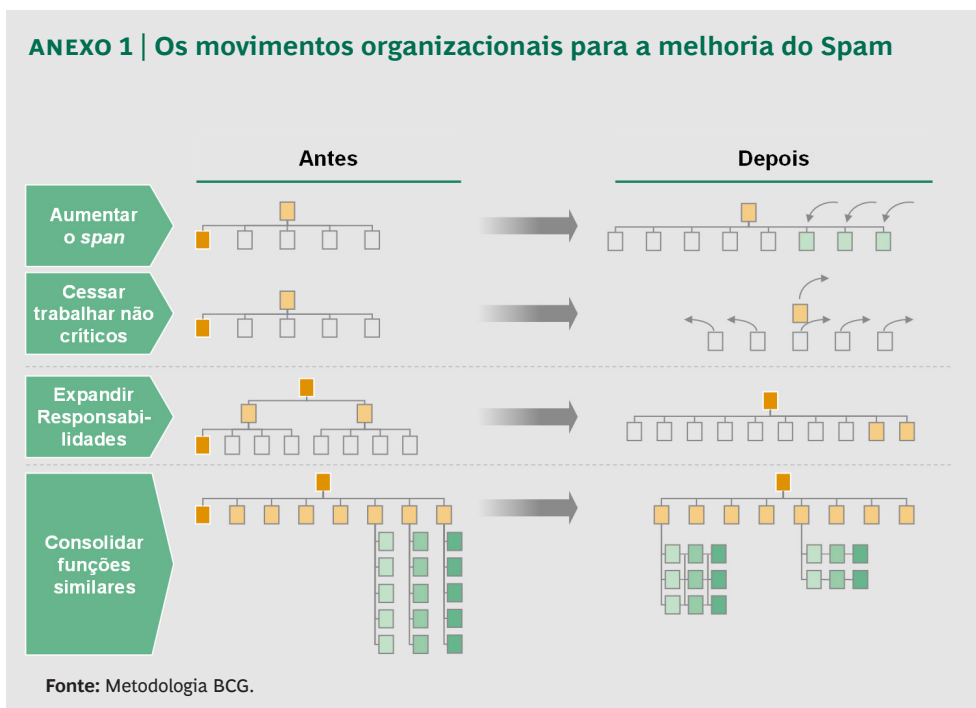
Reagindo à ineficiência organizacional

Nesse cenário, quais movimentos as empresas devem fazer para realmente motivarem seus colaboradores e se fortalecerem para o futuro? Nós identificamos três ações essenciais: reorganização, redução da hierarquia e terceirização de operações. Um quarto passo paralelo, essencial para esses movimentos, seria o de criar uma força de trabalho flexível. Explicamos melhor cada um deles:

- Reorganização:** como diz a teoria, “a organização deve seguir e viabilizar a estratégia”. Ora, frente a mudança do ambiente de negócios, é natural que muitas empresas revisitem sua estratégia – talvez não mudando completamente os objetivos de médio prazo, mas fazendo ajustes nas alavancas de geração de valor no curto prazo. Por exemplo, melhorar o seu modelo de precificação, ou se desfazer de um determinado ativo ou linha de negócio; ou pelo contrário, aproveitar o momento de baixa e ganhar mercado via aquisições. Isto tudo deve ser refletido no modelo organizacional (Anexo 1): estruturas, processos, pessoas e competências certas para viabilizar a

estratégia do negócio.

- Redução da Hierarquia:** depois da redução dos empregos dos últimos meses – e algumas vezes até por causa disso -, muitas empresas ainda não conseguiram se reorganizar. A estrutura gerencial está inflada no meio da pirâmide, com muitas camadas redundantes e qualidade inferior de controle. Uma empresa com mais de oito camadas gerenciais e menos de oito liderados por camada é tipicamente burocrática e lenta. A redução na hierarquia (ver os benefícios em Anexo 2) acelera os fluxos de informação e a tomada de decisão. Com uma abordagem visando a simplificação organizacional e um foco maior no trabalho do que na coordenação, as atividades que não entregarem valor serão simplesmente eliminadas. Apesar de não ser uma ideia nova, achatar a organização e reduzir níveis na hierarquia pode ser uma tarefa muito difícil de ser implementada. Requer disciplina, vontade de confrontar antigas crenças e um rápido e justo processo de transferência de decisões.
- Terceirização:** poucas companhias têm explorado integralmente a capacidade de criar um modelo de estrutura de custos e negócios radicalmente diferente através da terceirização. Apesar do crescente protecionismo e da oscilação da nossa moeda poderem evitar esta opção (especialmente no curto prazo), pensamos que o obstáculo maior é o temor das empresas em perderem o controle de sua propriedade intelectual, a qualidade de seus produtos e serviços, ou mesmo a imagem da sua marca. Mas frente aos

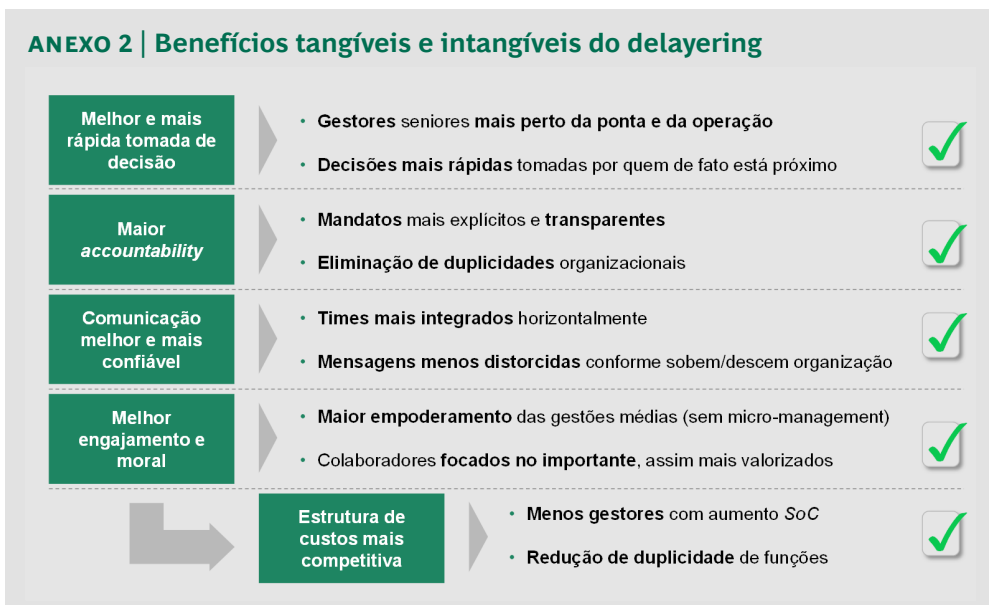


mecanismos maquiavélicos de indexação dos custos de pessoal vigentes no país, a terceirização é uma opção relevante a se considerar. E, além dos ganhos em custo, ela permite, se bem realizada, ganhos de

curso de ação, impulsionar a mudança e comemorar as vitórias.

É inegável que a liderança é uma chave que impulsiona a

mudança. Mas o que isso realmente significa? Para terem credibilidade, os líderes precisam reconhecer que a situação de entorno está difícil ou ruim. No entanto, a fim de serem eficazes, eles também precisam demonstrar confiança na empresa. Os líderes podem estar sentindo uma enorme incerteza internamente, mas externamente precisam transmitir força. Nós reconhecemos que este é um difícil ato de equilíbrio: se for demasiado otimista, as pessoas irão ignorar o que você diz; se for muito pessimista, as pessoas vão perder a confiança.



produtividade e melhoria do nível de serviço em várias funções.

- **Força de trabalho flexível:** as empresas precisam criar forças de trabalho cujos tamanho e níveis de remuneração possam estar de acordo com o fluxo e a demanda. A flexibilidade e a variabilidade podem ser difíceis de alcançar no curto prazo, mas são objetivos essenciais no longo prazo. Com a reorganização, redução das hierarquias e terceirização das operações, as empresas têm a oportunidade de criar agilidade inédita. Não existe mágica. As empresas precisam contratar uma maior variedade de empresas terceirizadas e funcionários temporários, e oferecer opções significativas de períodos sabáticos. Elas também devem começar a controlar e medir a flexibilidade e a variabilidade da força de trabalho através de uma métrica que esteja ligada ao rendimento de cada um. Por exemplo, em uma equipe de vendas, se o volume diminui em 15%, os líderes empresariais precisam ser responsabilizados para garantir uma redução comparável em custos da força de trabalho.

Transformando a organização

A busca pela eficiência organizacional é uma transformação. Para tanto, ela exige alguns requisitos de sucesso fundamentados na disciplina de gestão de mudanças. Em tempos difíceis, é especialmente importante traçar um

No longo prazo, será mais fácil obter e manter a motivação se os funcionários presenciarem ações concretas que estão sendo tomadas – ações que garantirão uma empresa mais forte no futuro. Um benefício colateral de fazer movimentos ousados é que eles dão aos funcionários uma razão para apoiar a causa; eles enviam um sinal à organização que garante a construção da confiança. Se os funcionários acreditam que a gestão tem coragem, perseverança, habilidade e um plano acertado, eles estarão dispostos a caminhar juntos.

Mesmo com um ambiente econômico difícil, muitas empresas irão ficar mais fortalecidas depois desse período. A partir desses exemplos, nós sugerimos cinco medidas práticas que as empresas podem aplicar hoje para melhorar sua gestão organizacional:

1. **Mobilize e Amplie a Liderança.** Os líderes não podem apostar numa gestão isolada durante uma recessão. Eles precisam trazer mais tomadores de decisão para seu grupo de confiança, que irão fornecer habilidades complementares e multiplicar o potencial humano, de inteligência e de energia para abordar questões críticas. Há força nos números, e gerentes são muitas vezes os líderes mais importantes em tempos como estes. Em certos casos, eles trabalham há mais tempo na empresa do que os líderes mais seniores e muitos são capazes de navegar de forma brilhante nas suas equipes em tempos turbulentos. Ao respeitar, confiar e engajar adequadamente com esses gerentes,

líderes podem dar um exemplo positivo de como os gestores devem tratar uns aos outros e aos seus clientes - cuja lealdade é fundamental em tempos difíceis. As empresas devem dedicar um dia ou dois para treinamentos cuidadosamente planejados, com cada nível da liderança para orientá-los em como ajudar os seus colaboradores. A recompensa no envolvimento dos funcionários é muito maior que a despesa.

2. Defina Expectativas Claras. Funcionários respondem mais positivamente a perspectivas sólidas. Os líderes precisam definir as medidas de sucesso, tanto para o curto como para o longo prazo, e precisam dizer com clareza o que é mais importante neste ambiente. Eles devem adiar ou encerrar projetos não essenciais e dar aos funcionários a liberdade para adiar ou reduzir responsabilidades que não são essenciais.

3. Seja Humano e Realista. Os funcionários querem saber que seus líderes têm coração. As pessoas raramente irão se esforçar além do necessário por alguém que é guiado apenas pela lógica e não pela emoção. Por exemplo, os líderes devem estar preparados para compartilhar abertamente o que significa a recessão para eles. Isso requer uma avaliação honesta e corajosa de seus sentimentos e das suas vontades para baixar a guarda. Sua tonalidade na entrega da mensagem pode e vai influenciar a forma como as pessoas interpretam e internalizam esses eventos, por isso é importante prestar atenção tanto no conteúdo quanto no contexto das mensagens.

4. Foque em Resultados. Executar operações de negócios do dia-a-dia pode ser um desafio significativo durante uma recessão. As iniciativas precisam de metas claramente estabelecidas e responsáveis definidos. Os líderes precisam controlar rigorosamente o progresso dessas métricas e intervir quando necessário, para comunicar os sucessos e as correções necessárias.

5. Celebre e Reconheça as Equipes e os Profissionais. Ao mesmo tempo em que lideram pelo exemplo, os líderes precisam comemorar o sucesso e reconhecer as contribuições dos membros individuais de suas equipes que alcançam resultados. Depoimentos de clientes e funcionários que demonstram valores e pontos fortes de uma empresa podem ser incrivelmente poderosos e eficazes. Alguns executivos pensam que vídeos e pequenas recompensas não passam de truques simbólicos. Nós pensamos que eles ajudam – e muito.

Por fim, é importante reconhecemos que as pessoas estão sedentas por informação e liderança. Em tempos como esse, líderes devem incentivar as pessoas a falarem sobre o que estão sentindo e ouvir com empatia. Eles devem promover reuniões individuais para conhecer as preocupações de seus funcionários. Finalmente, para agregar à confiança e engajamento, as empresas devem instituir avaliações regulares. Elas podem fazer isso formalmente por meio de pesquisas ou informalmente através de conversas e reuniões; este comprometimento pode ajudar a identificar rapidamente as questões preocupantes para que sejam rapidamente resolvidas.

Conclusão

Temos que reconhecer que o ambiente de negócios mudou no Brasil. Está mais desafiador para todos. Mas é justamente este ambiente de crise e incertezas que oferece muitas oportunidades. Uma delas é certamente visitar a organização, quebrando silos e paradigmas instalados. É a “boa desculpa” para se desafiar o *status quo*.

A redução na hierarquia tornou-se uma lente através da qual é possível examinar e, em seguida, corrigir muitas questões como: comprometimento com a produtividade, falta de colaboração, duplicação de recursos ou falta de capacidades individuais. As empresas que optarem pela redução na hierarquia irão nivelar sua pirâmide corporativa e acabar com as partes organizacionais que não se comunicam, entendem ou trabalham bem com o restante da empresa. Se as empresas não tomarem essa iniciativa, é improvável que resolvam muitos dos problemas organizacionais que se arrastam nas operações modernas. Essas transformações podem realmente ser valiosas e gerar economias de dezenas de milhões de reais para as empresas.

Neste processo de transformação organizacional, os líderes precisarão repensar além das caixinhas, mas também toda a gestão de pessoas. Muitas vezes, os executivos podem temer a saída dos gerentes de alto desempenho, mas a experiência sugere o contrário: a iniciativa de redução hierárquica bem concebida e bem explicada motiva os gestores que ficam na empresa. Embora possa haver menos oportunidades para promoções, os funcionários serão capazes de obter uma maior variedade de experiências e habilidades em uma organização menos hierárquica. Finalmente, as empresas devem orientar os seus sistemas de desempenho e métricas para incentivar gerentes de nível médio a tomarem a iniciativa, eles também devem criar sistemas de reconhecimento formais. Exigir desempenho sem reconhecimento e recompensa é uma receita para o fracasso.

Os benefícios desta transformação resultam numa organização menos hierárquica e mais eficiente. Entre os ganhos estão: redução de custos, avanço da velocidade na tomada de decisão, melhora da comunicação e aumento da responsabilidade e moral.

Sobre os Autores

Christian Orglmeister é sócio e diretor executivo no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail orglmeister.christian@bcg.com.

Manuel Luiz é sócio e diretor executivo no escritório do Rio de Janeiro do The Boston Consulting Group. Você pode entrar em contato com ele pelo e-mail luiz.manuel@bcg.com.

Sobre o The Boston Consulting Group

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder mundial em consultoria para estratégia de negócios. Realizamos parcerias com clientes dos setores privado, público e sem fins lucrativos, em todas as regiões, para identificar suas oportunidades de maior valor, abordar os desafios mais importantes e transformar suas empresas. Nossa abordagem personalizada combina as percepções sobre a dinâmica das empresas e dos mercados com uma colaboração próxima em todos os níveis da organização do cliente. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capacitadas e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 85 escritórios em 48 países. Para obter mais informações, acesse bcg.com.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2016.

Todos os direitos reservados.

06/16