



Como redesenhar organizações em épocas de incertezas

Agosto 2020

Quanto maior a incerteza, maior a necessidade de uma visão de longo prazo

A impossibilidade de se fazer qualquer tipo de previsão sobre uma crise – seja em relação a período, duração ou impactos – faz com que enfrentá-la nunca seja uma tarefa fácil. Entretanto, por meio de escolhas feitas pelas lideranças das organizações, é possível se antecipar e estar preparado para lidar com eventuais crises futuras.

De fato, muitas vezes, essas escolhas organizacionais precisam ser feitas durante os próprios momentos de instabilidade – pensando também em um planejamento estratégico a médio e longo prazos. As empresas que conseguem fazer isso de forma assertiva têm mais chance de, não apenas se recuperar das crises, como também impulsionar os resultados de negócios e o crescimento pós-crise.

Entre escolhas de desenho organizacional importantes para se planejar proativamente, lidando com a incerteza econômica, destacam-se:

- Aumento da eficiência operacional, mantendo estruturas organizacionais enxutas para se adaptar a cenários de baixos investimentos;
- Proteção de investimentos essenciais; e
- Otimização para o crescimento pós-crise, com a manutenção de investimentos eficientes para o futuro (P&D, Talentos, etc.)

Invista na compreensão da sua organização

Perguntas-chave para realizar escolhas de desenho organizacional:

- Como nossas formas de trabalhar influenciam nossa eficiência operacional?
- Podemos adaptar rapidamente nossa organização para mudanças bruscas na economia?
- Estamos estruturados para proteger talentos críticos e motores de crescimento?
- Podemos identificar e priorizar rapidamente funcionários críticos para reter?
- A inovação é pensada como uma função?
- As nossas funções estão totalmente alinhadas para apoiar o modelo de negócio?

Três métodos, apresentados a seguir, podem ser importantes viabilizadores das transformações necessárias frente às respostas obtidas para as perguntas acima.

Análises de rede para organizações flexíveis

O objetivo é encontrar a agilidade inerente à organização que viabilize a proteção de receita, ao mesmo tempo em que conduz a eficiência de custos.

Organizações flexíveis permitem operar em larga escala com agilidade corporativa por meio de redes naturais de equipes autônomas. Essa abordagem aumenta a capacidade de:

- Adaptar-se às mudanças das necessidades dos clientes e às condições de mercado
- Aplicar insights com base em dados nos ajustes de headcount
- Entender como e onde o trabalho e a inovação são realizados

Escolhas de desenho organizacional

Aumentar a eficiência operacional por meio de equipes dinâmicas capazes de se adaptarem às mudanças nas condições de mercado.

Proteger investimentos essenciais com uma visão holística de como o talento impulsiona a receita — diminuindo o risco nas reduções de força de trabalho e de custos.

Otimizar para o crescimento pós-crise com insights com base em dados sobre onde a inovação ocorre na organização e quais investimentos devem ser mantidos durante o ajuste econômico.

Principais atividades

Desenho preliminar — Revisar o atual modelo operacional e realizar análise de rede das equipes. Insights indicarão opções de flexibilidades da organização para o futuro e o planejamento para execução de pilotos.

Projeto piloto — Desenvolver modelos de trabalho, recursos, capacidade e infraestrutura para conduzir pilotos com verificações em marcos planejados.

Implementação — Cascatear o modelo de equipes com base em rede para o restante da organização. Avaliar gaps entre o estado atual e o estado futuro desejado. Alinhar estratégias de RH (remuneração, por exemplo) com o novo modelo organizacional.

Planejar cenários futuros — Planejar como as condições econômicas impactarão a estratégia de negócios e talentos para desenvolver planos de resposta.

Amplitude de comando

O objetivo é se adaptar a eventos econômicos de forma mais eficaz, com maiores amplitudes de comando e menos camadas.

Amplitude de comando refere-se ao número de pessoas que reportam diretamente a um indivíduo. É a proporção entre gestores e staff em uma organização. Maiores amplitudes de comando (ou seja, uma gestão mais enxuta) geralmente correspondem a organizações mais eficientes e eficazes.

Camadas organizacionais referem-se ao número de níveis organizacionais com responsabilidade de supervisão. Estruturas mais horizontais (no que diz respeito ao tamanho) geralmente são mais eficientes e eficazes.

Escolhas de desenho organizacional

Aumentar a eficiência operacional por meio de estruturas de gestão enxutas que impulsionam a eficiência de custos em capital humano.

Proteger investimentos essenciais com maior utilização de pessoal e camadas de gestão ideais, equilibrando responsabilidades de supervisão e de melhoria contínua.

Otimizar para o crescimento pós-crise com um equilíbrio ideal entre líderes estratégicos capazes de tomar decisões de crescimento em toda a organização e profissionais individuais para executar o trabalho.

Principais atividades

Avaliação do estado atual – Desenvolver uma avaliação organizacional, incluindo amplitude de comando, funções, responsabilidades e modelo de relacionamento.

Desenho do modelo futuro – Relacionar os insights do diagnóstico com as melhores práticas, estratégia de negócios e metas financeiras para projetar a estrutura organizacional futura.

Roadmap do modelo futuro – Planejar a transição da força de trabalho por meio de iniciativas de comunicação, avaliação de prontidão para mudança, retenção de talentos e outras atividades necessárias (treinamentos, por exemplo).

Executar a transição – Executar o plano de transição em toda a organização.

Tomada de decisão e governança operacional

Responder a uma crise requer uma tomada de decisão eficiente e eficaz nos níveis certos.

Tomada de decisão é o processo pelo qual as questões de negócios que requerem tomada de decisões formais podem ser gerenciadas. O processo aborda: o que (quais decisões precisam ser tomadas em alinhamento com a estratégia de negócios), como (processos operacionais e ferramentas que apoiam a tomada de decisões) e quem (grupos organizados e indivíduos autorizados).

Governança operacional é o processo de criação de uma estrutura que define como posições e grupos dentro de uma organização interagem para tomar decisões e implementar estratégias.

Escolha de desenho organizacional

Aumentar a eficiência operacional por meio de tomada de decisão empoderada nos níveis certos quando uma crise surge.

Proteger investimentos essenciais com justificativas claras e definição de prioridades para os líderes avaliarem e fazerem escolhas que protegerão os princípios da organização.

Otimizar para o crescimento pós-crise com líderes capazes de se adaptarem rapidamente e responderem às condições do mercado.

Principais atividades

Inventário de decisões – Identificar e realizar um inventário das principais decisões que sua organização precisará tomar em um cenário de crise.

Avaliação de gaps de decisão – Avaliar a capacidade atual da organização de tomar efetivamente decisões e identificar as principais áreas que precisam de desenvolvimento adicional.

Estrutura de governança – Definir a estrutura, os papéis, as responsabilidades e o relacionamento das áreas necessárias para tomar ou aprovar decisões.

Modelo de decisão e mapa de processos – Equipar indivíduos ou grupos com a autoridade de tomada de decisão necessária para tornar as decisões estratégicas eficientes e efetivas quando ocorre uma crise.



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 312.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

As Partes reconhecem o risco apresentado pela disseminação do Coronavírus (COVID-19) e o impacto associado que isso pode ter na entrega dos Serviços. Os colaboradores das Partes cumprirão quaisquer restrições ou condições impostas por suas respectivas organizações ao seu trabalho à medida que a ameaça do COVID-19 continuar. Embora as Partes procurem continuar cumprindo suas respectivas obrigações de acordo com os prazos e a abordagem estabelecidos nessa proposta para [Como redesenhar organizações em épocas de incertezas], as Partes aceitam que podem ser obrigadas a adotar práticas de trabalho alternativas e a criar salvaguardas durante esse período, incluindo o trabalho remoto, restrições de viagens de e para locais específicos e a quarentena de indivíduos. Essas práticas alternativas e salvaguardas podem impactar ou impedir a realização de várias atividades, por exemplo, workshops ou outras reuniões presenciais. Sem prejuízo da cláusula relativa as questões de “Força Maior”, as Partes trabalharão em colaboração e de boa fé para acordar uma requisição de mudança a fim de mitigar o impacto adverso resultante dos efeitos do COVID-19 nos serviços. De qualquer forma, a Deloitte não se responsabilizará por qualquer falha ou atraso no cumprimento de suas obrigações para a realização dos trabalhos propostos, na medida em esta seja causada/haja contribuição da expansão do COVID-19 e seus impactos associados.