

# A nova organização pós Covid-19 - Vencendo a recuperação

*Por Björn Hagermann e Fernanda Mayol*



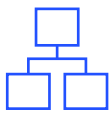
**Para conseguir sobreviver à crise** de múltiplas dimensões provocada pela pandemia do novo coronavírus, as empresas tiveram de realizar adaptações rápidas e evoluir em questões-chave como novos formatos de trabalho (home office, mas não só), estrutura organizacional (menos hierárquica, mais ágil), velocidade de automação e de digitalização, entre outros desafios da era digital.

Nos últimos meses, a maioria das organizações têm trabalhado em modo de sobrevivência mínima, com foco no essencial. Mas não poderão continuar assim por tempo indeterminado e, passada a fase mais crítica da pandemia retornar à realidade anterior (legado) simplesmente não é opção.

Neste artigo, a McKinsey & Company consolida alguns aprendizados ocorridos nos últimos meses e, com base neles e em resultados de pesquisas realizadas recentemente, oferece cinco insights para as empresas evoluírem do modo *minimum survival* para o que chamamos de “ótimo estratégico”, construindo assim a organização do futuro.

---

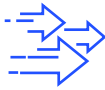
## Como criar a organização do futuro?



Redefinir estrutura e footprint



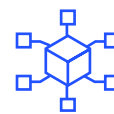
Adotar e escalar agilidade



Gerar disrupção através do digital, dados e tecnologia



Revolucionar a gestão de talentos



Transformar cultura em ativo



© Ezra Bailey / Getty Images

## 1. Redefinir estrutura e footprint

Desde março, quando o novo coronavírus chegou com força ao país, empresas brasileiras de diversos setores tiveram de se adaptar muito rapidamente.

### Conquistas que antes pareciam impossíveis e estão acontecendo na prática



Uma rede de supermercados **lançou um novo negócio de entregas em 2 dias** (vs. 18 meses, de acordo com o plano de trabalho)



Uma empresa B2C/B2B colocou **+500 técnicos e engenheiros** do Centro de Operações em trabalho remoto em apenas 3 dias (vs. 15 a 30 dias no processo usual)



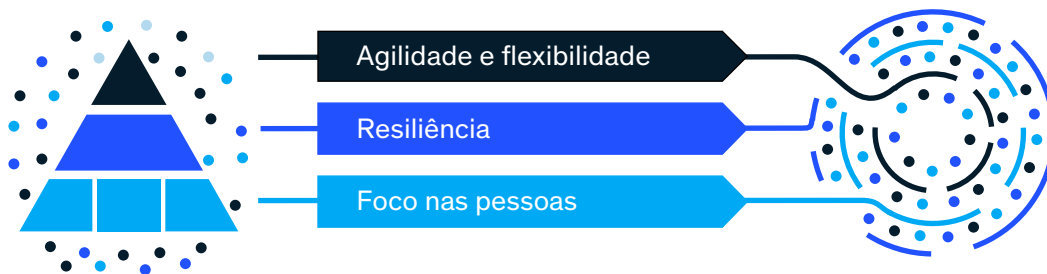
Uma empresa de manufatura com diversas fábricas alcançou **80–100% dos níveis de produção** apesar da redução de **50–75% da força de trabalho presencial**

Fonte: Pesquisa da McKinsey sobre resposta à COVID-19 e M&S.

Este é o momento de construir a partir do desempenho no modo crise e de aproveitar os aprendizados desse período – trabalho remoto, significado do escritório e reavaliação de funções críticas, entre outras – para evoluir rumo ao novo normal nos negócios.

Ao mesmo tempo que adota um modelo organizacional mais horizontal e flexível, a empresa precisa reduzir desperdícios, otimizar os recursos disponíveis e aumentar sua eficiência e resiliência frente a crises, pois ainda há muitas incertezas no horizonte.

### A organização do futuro será menos piramidal e mais circular





## 2. Adotar e escalar agilidade

Em tempos de crise, importa menos quem é quem na hierarquia organizacional e mais a capacidade de agir rápido e corretamente num cenário incerto, transmitindo ao mesmo tempo uma sensação de calma e objetividade ao restante da equipe. Identificar quem ou quais times se colocam na linha de frente, solucionando problemas urgentes, e reforçar essa atitude e essa mentalidade são desafios que já existiam, mas se tornaram ainda mais prementes e centrais durante e após a pandemia.

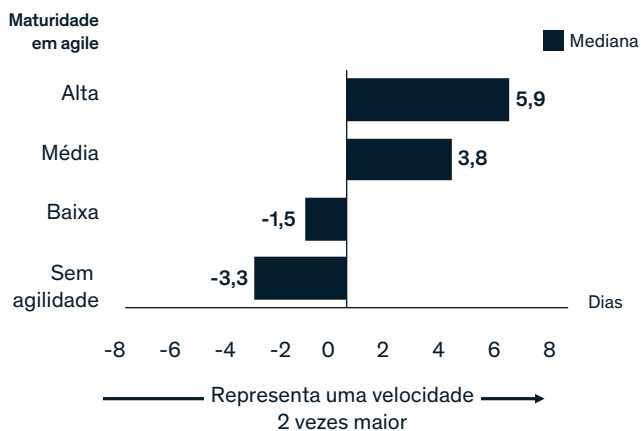
A metodologia *Agile*, em que um pequeno time multifuncional (normalmente chamado de tribo ou *squad*) trabalha unido com objetivos, prazos e entregas bem definidos, ajudou bastante nas respostas à crise.

O infográfico abaixo, baseado em uma pesquisa realizada em parceria pela McKinsey e a Harvard Business Review (HBR), mostra que empresas de telecomunicação mais maduras em *agile* conseguiram reagir à Covid-19 em média seis dias à frente do que os demais operadores do setor em países selecionados da Ásia e da Europa.

### A agilidade possibilitou uma melhor resposta à crise (1/2)

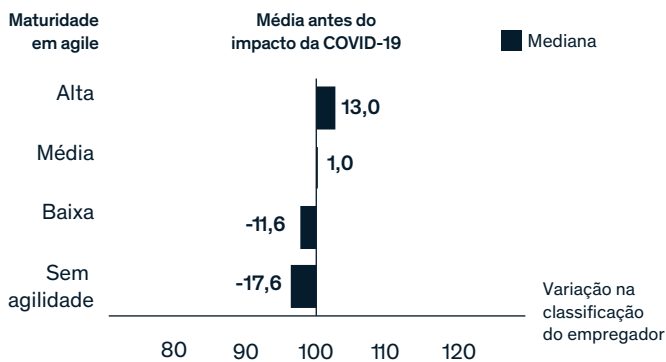
Tempo de reação à COVID-19 em relação à média nacional para operadores de telecomunicações da Europa e Ásia<sup>1</sup>

% de la contribución total



Varição na classificação do empregador desde o início da pandemia de COVID-19 para organizações selecionadas de bens de consumo, telecomunicações, bancos e seguros

Índice vs. Média antes do impacto da COVID-19



1. Operadores de telecomunicações na Austrália, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Alemanha, Hungria, Holanda, Polónia, Suíça, Reino Unido e Nova Zelândia.

E, diferentemente do que se pensava anteriormente, não é essencial que o time *agile* trabalhe no mesmo espaço físico. Mais importante é definir bem o ritual de trabalho, com *check in* e *check out* diário, entregas claras e papéis bem definidos ainda que os membros da tribo trabalhem remotamente.

Os resultados da pesquisa abaixo comparam, com base em autoavaliação, os resultados obtidos por unidades *agile* e *non-agile* dentro de uma mesma organização.

## A agilidade possibilitou uma melhor resposta à crise (2/2)

Autoavaliação entre unidades de negócio agile e non-agile dentro da mesma organização



### 3. Gerar disrupção através do digital, dados e tecnologia.

Com o grande aumento – e o sucesso – do *home office* durante a pandemia, até a forma de gerir a produtividade da força de trabalho passou a ser diferente e deve mudar ainda mais..

Abaixo, dois exemplos de análise de produtividade realizada durante o período da pandemia com base em informações digitais disponíveis remotamente. Os resultados indicam que talvez este seja o momento de repensar, em uma perspectiva organizacional, a forma de gerir a produtividade da força de trabalho.

## A crise está permitindo que a produtividade seja considerada por outras perspectivas

No departamento de Varejo de um banco brasileiro, **1/3 das gerências** respondeu por **75% das horas extras** concentradas em **10% da equipe**

Em uma empresa B2C, as funções de Vendas, RH e TI trabalharam **8x mais** do que Jurídico, P&D e Governança

Algumas empresas criaram uma espécie de *war room* (sala de comando) para centralizar o acompanhamento da produtividade e efetividade da força de trabalho.

Utilizando softwares específicos de gestão, essa sala monitora a produtividade da equipe a distância e, com a tendência de manutenção do *home office* ao menos parcialmente, deverá assumir um papel cada vez mais central de agora em diante.



© Gary Burchell / Getty Images

#### **4. Revolucionar a gestão de talentos.**

Se houve um aprendizado positivo da pandemia foi o de que o trabalho remoto pode funcionar e ser eficiente.

A remotização do trabalho vai provocar uma revolução na atração e acesso aos talentos, pois os talentos técnicos e/ou digitais, que são os mais difíceis de recrutar, poderão agora ser buscados em qualquer parte do mundo. Até mesmo a “proposta de valor” oferecida a potenciais colaboradores com o objetivo de atraí-los para a empresa vai mudar, pois a flexibilidade veio para ficar e será cada vez mais valorizada por profissionais de todo o mundo.

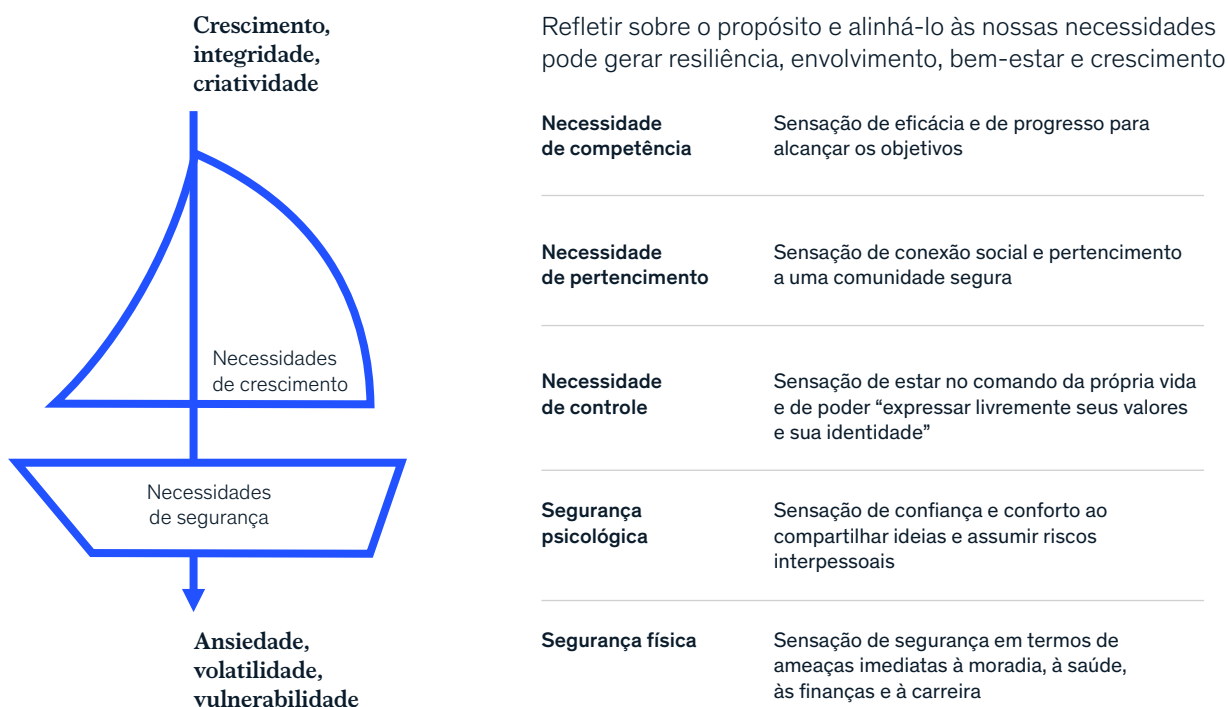
Para emergir mais forte, a empresa também deve investir já na requalificação de seus profissionais, seja em *reskilling* ou *upskilling*.

## 5. Transformar cultura como ativo.

Em meio a uma pandemia, todo mundo está refletindo sobre o que vai acontecer com a humanidade e o planeta e reavaliando sua vida pessoal, familiar e, claro, profissional. A empresa não pode ficar de fora, pelo contrário deve participar ativamente desse profundo processo de reavaliação, reforçando seus propósitos e sua cultura interna. Quanto mais o propósito individual de cada colaborador estiver conectado ao propósito da empresa, melhor para ambos.

O infográfico abaixo mostra a importância dos funcionários se sentirem socialmente e emocionalmente conectados, seguros e com os propósitos bem alinhados. Reforçar o compromisso de todos com a empresa é o caminho para que a organização saia mais forte e unida, provando sua resiliência em um momento difícil e desafiador.

### Em tempos de mudanças, os funcionários precisam sentir-se socialmente e emocionalmente conectados



Fonte: McKinsey & Company

A pandemia do novo coronavírus trouxe muitas dificuldades para o mundo dos negócios, tanto para as empresas como para os clientes e também para os trabalhadores. Ainda estamos no meio dela e não sabemos ao certo quando isso vai acabar. Mas sabemos desde já que não vamos voltar para o que tínhamos antes da crise.

Sobre os autores

**Björn Hagermann** é sócio sênior da McKinsey & Company no escritório de São Paulo e **Fernanda Mayol** é sócia do escritório no Rio de Janeiro.

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.