

LEONARDO TANGANELI DE OLIVEIRA RICARDO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE REVISÃO DA
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE
EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

São Paulo
2024

LEONARDO TANGANELI DE OLIVEIRA RICARDO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE REVISÃO DA
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE
EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para ob-
tenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo
2024

LEONARDO TANGANELI DE OLIVEIRA RICARDO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE REVISÃO DA
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE
EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para ob-
tenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Roberto Marx

São Paulo
2024

*A todos que estiveram ao meu lado até
aqui,*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família e a Deus, por serem minha fonte de força.

Aos meus pais, Fernanda e Sérgio, pelo apoio incondicional, fornecendo a estrutura necessária para que eu chegasse até aqui.

À minha irmã, Luísa, pelo carinho e afeto que me alegram diariamente, além da motivação adicional de ser um exemplo a ser seguido.

À minha namorada, Júlia, por me incentivar na elaboração deste trabalho e tornar essa jornada muito mais leve.

Aos meus amigos, principalmente os colegas de turma da Engenharia de Produção, que me proporcionaram oportunidades de troca de conhecimentos, experiências e vivências únicas.

Aos professores e profissionais das instituições em que estudei: Colégio Ipê de Assis e Escola Politécnica da USP, que foram essenciais para meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Ao Prof. Dr. Roberto Marx, por sua dedicação, disponibilidade e orientação durante a elaboração deste trabalho.

E, por fim, a empresa em que realizei meu estágio e a meus colegas de trabalho, por possibilitarem a realização deste estudo e fornecerem o suporte necessário nesse período.

Serei eternamente grato a todos.

“

Tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira, você chega lá.

”

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise e proposta de revisão da reestruturação organizacional de uma das principais empresa do setor bancário brasileiro. Para isso, foram analisados os resultados e impactos do projeto de implementação de um modelo organizacional matricial na empresa entre 2022 e 2023, utilizando indicadores, como *Efficiency Ratio* e representatividade de novos produtos na receita total da companhia. Assim, aliando essa análise aos insumos coletados em entrevistas com colaboradores envolvidos, foi possível levantar oportunidades de melhoria, que foram priorizadas e tiveram suas soluções discutidas. Por fim, foi proposto um plano de implementação das soluções, incluindo atribuição de responsáveis e cronograma de execução, a fim de contribuir para a promoção da melhoria da eficiência organizacional.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, Estrutura matricial, Implementação, Setor Bancário, Eficiência.

ABSTRACT

This study aims to realize an analysis and revision proposal of the organizational restructuring process that occurred in one of the main companies in the Brazilian banking sector. For this purpose, the results and impacts of the implementation of a matrix model in the studied company between 2022 and 2023 were analyzed, using indicators, such as Efficiency Ratio and share of new products in the company's total revenue. Thus, combining this analysis with the inputs collected in interviews with involved employees, opportunities for improvement were identified, which were prioritized, and their solutions were discussed. Finally, an implementation plan for the solutions was proposed, including responsibility assignment and execution schedule, in order to contribute to promoting the improvement of organizational efficiency.

Keywords: Organizational structure, Matrix structure, Implementation, Banking sector, Efficiency.

LISTA DE FIGURAS

1	O Modelo de Estrela	23
2	Resultado do desalinhamento das pontas da estrela	26
3	Alicerces organizacionais	29
4	Subordinação na Estrutura Funcional	29
5	Subordinação na Estrutura por Projetos	31
6	Hierarquia na estrutura funcional e por projetos	32
7	Subordinação na Estrutura Matricial	34
8	Estrutura Matricial: uma combinação de organizações funcional e por projeto	36
9	Forma Geral de Organizações Matriciais	38
10	As fases de evolução da Estrutura Matricial	42
11	Estruturas Paralelas	43
12	Etapas para delineamento de uma estrutura matricial	48
13	Estrutura organizacional inicial da empresa	57
14	Organograma inicial detalhado da empresa	57
15	Integração entre Unidades de Entrega e Especialidades	63
16	Receita Líquida da Empresa Z, R\$ Bilhões	64
17	Despesas SG&A da Empresa Z, R\$ Bilhões	65
18	Indicadores de Eficiência: <i>Efficiency Ratio</i>	66
19	Indicadores de Eficiência: <i>Compensation Ratio</i>	66
20	Número de colaboradores ao fim de cada ano	68
21	Representatividade de Novos Produtos na Receita Bruta	69
22	Atribuição dos problemas ao Modelo de Estrela de Galbraith	71
23	Matriz RACI	87

24	Cronograma de implementação das soluções	88
----	--	----

LISTA DE TABELAS

1	Utilização do Índice de Matricialidade para identificação da Estrutura Organizacional	37
2	Atribuições principais do líder de projetos nos diferentes tipos de estrutura matricial	39
3	Atribuições principais do líder funcional nos diferentes tipos de estrutura matricial	40
4	Divisão das principais atividades entre líder de projetos, líder funcional e alta administração	41
5	Vantagens das variações de Estrutura Matricial	45
6	Desvantagens das variações de Estrutura Matricial	46
7	Grupos de entrevistados	54
8	Colaboradores entrevistados	56
9	Estimativa economia gerada	67
10	Problemas mapeados e respectivos impactos	70
11	Comparação dos problemas mapeados com a Literatura estudada	73
12	Avaliação dos problemas mapeados	75
13	Matriz de comparação entre critérios	75
14	Cálculo dos pesos de cada critério	76
15	Pontuação de decisão dos problemas mapeados	76
16	Proposta de alocação de metas individuais por nível hierárquico	84
17	Soluções propostas e respectiva duração	87
18	Roteiro de Entrevistas – Grupo A	94
19	Roteiro de Entrevistas – Grupo B	95
20	Roteiro de Entrevistas – Grupo C	95
21	Roteiro de Entrevistas – Grupo D	96

22	Roteiro de Entrevistas – Grupo E	96
----	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	Ao ano
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BU	<i>Business Unit</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
COVID-19	<i>Coronavirus disease 2019</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
ESG	<i>Environment, Social & Governance</i>
FP&A	<i>Financial Planning and Analysis</i>
LMS	<i>Learning Management System</i>
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
N/A	Não se aplica
OKRs	<i>Objectives and Key Results</i>
p.p.	Pontos percentuais
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RACI	<i>Responsible, Accountable, Consulted and Informed</i>
RF	Renda Variável
RH	Recursos Humanos
RV	Renda Fixa
SG&A	<i>Sales, General and Administrative</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Contextualização e Motivação	19
1.2	Definição do Problema	20
1.3	Objetivos e Justificativa	20
1.4	Estrutura e Metodologia	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Conceitos Fundamentais de Organização de Empresas	22
2.1.1	Definição de Projeto da Organização	22
2.1.2	Modelo de Estrela de Galbraith	23
2.2	Estruturas Organizacionais Tradicionais	27
2.2.1	Estrutura Funcional	28
2.3	Estruturas Organizacionais Inovativas	29
2.3.1	Estrutura por Projetos	31
2.3.2	Equipes Ágeis em Estruturas Inovativas	32
2.4	Estrutura Matricial	33
2.4.1	Origem e Características	33
2.4.2	Tipos de Estrutura Matricial	34
2.4.3	Divisão das Atividades e da Autoridade	38
2.4.4	Fases de Evolução Estrutura Matricial	41
2.4.5	Vantagens e Desvantagens	44
2.4.6	Alternativas e Soluções	47
2.4.7	Processo de Implementação	48

3	ESTUDO DE CASO	52
3.1	Sobre a Empresa	52
3.2	Método de Obtenção de Dados	53
3.3	Análise da Estrutura Organizacional Inicial	56
3.4	Projeto de Reestruturação Organizacional	58
3.5	Análise dos Resultados do Projeto	64
3.6	Impactos da Reestruturação Organizacional	69
4	ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA	72
4.1	Comparação dos Problemas com a Literatura	72
4.2	Priorização das Oportunidades Mapeadas	74
4.3	Discussão de Soluções	77
4.3.1	Mapeamento e integração de recursos de tecnologia	77
4.3.2	Estratégias de integração minimizando interrupções operacionais . .	78
4.3.3	Integração multifuncional em áreas especializadas	80
4.3.4	Estratégias de gestão e governança pós-projeto	81
4.3.5	Automação e melhoria da precisão na alocação de custos	82
4.3.6	Plano de balanceamento e monitoramento de metas	83
4.3.7	Abordagem integrada de comunicação, capacitação e engajamento .	85
4.4	Plano de Implementação das Soluções	87
5	CONCLUSÃO	89
5.1	Resumo dos Resultados	89
5.2	Limitações do Estudo	89
5.3	Aprendizados e Contribuições para a Empresa	90
5.4	Aprendizados e Contribuições para o Autor	90
5.5	Considerações Finais e Próximos Passos	91

Referências	92
Apêndice A – Roteiro de Entrevistas	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Motivação

Em um contexto de alta incerteza e volatilidade do cenário macroeconômico global, as empresas estão cada vez mais voltando a atenção para si mesmas, visando se tornarem mais preparadas para encarar cenários adversos que podem surgir. Dessa forma, nos últimos anos, as empresas dedicaram esforços para tornar suas operações mais eficientes e enxutas, principalmente através da otimização da alocação de recursos. Nesse contexto, o tema da estrutura organizacional tem evidente importância, pois impacta diretamente na eficiência da alocação de recursos e, consequentemente, na produtividade das equipes de entrega.

Esse tema fica ainda mais evidente na empresa que será analisada neste trabalho, que será referida como Empresa Z por questões de sigilo. Essa empresa é uma das principais instituições do setor bancário brasileiro e é baseada em um modelo de assessoria de investimentos. O cenário atual, que consiste em juros altos, – por volta de 11% a.a. no início de 2024, segundo o BACEN – não é favorável para investimentos de alto risco, como os de renda variável, que trazem maior retorno financeiro para a empresa e seus clientes. Nesse contexto, é gerada uma pressão na empresa para que haja uma melhoria da gestão financeira e alocação de ativos.

Vista a situação supracitada, foi criado um departamento de Gestão da Eficiência nessa empresa, para garantir maior controle de custos. Essa área da empresa, na qual o autor realiza um programa de estágio, atua como um *hub* consolidador de dados financeiros de todas as unidades de negócio da empresa, para cálculo de indicadores e definição de planos de melhoria de eficiência organizacional.

Durante o estágio, o autor propôs a realização do estudo apresentado neste trabalho, o qual foi aceito e acompanhado por membros da área de Estratégia Corporativa da empresa.

A principal motivação para realização do trabalho é a aplicação prática de conceitos de Estratégia e Organização de Empresas, que foram apresentados durante o curso de Engenharia de Produção, visando elaborar sugestões de melhoria de eficiência da organização. Além disso, esse Trabalho de Formatura representa uma forma de retribuição à oportunidade que a empresa concedeu ao autor de realizar um estágio durante a graduação.

1.2 Definição do Problema

A problemática deste trabalho visa a realização de uma Análise e Proposta de Revisão da Reestruturação Organizacional realizada recentemente pela Empresa Z, na qual se organizava em um modelo de estrutura tradicional e migrou para um modelo mais próximo de uma estrutura matricial.

Assim, o propósito do trabalho é estruturar um estudo de caso sobre a eficácia do projeto de implementação da estrutura matricial em atingir os objetivos propostos, identificando oportunidades de melhoria baseados nos impactos causados na organização e na avaliação de custos e benefícios da reestruturação. Tal análise aprofundada do caso, permite a discussão de soluções e proposição de planos de melhoria do projeto, além da definição de métricas de monitoramento e acompanhamento.

1.3 Objetivos e Justificativa

Com base na discussão realizada na seção anterior, este trabalho se propõe a atingir os seguintes objetivos: (i) realizar uma análise aprofundada sobre o processo de implementação da estrutura matricial na empresa, (ii) desenvolver uma proposta de melhoria contendo soluções para os problemas e (iii) auxiliar na tomada de decisão sobre o planejamento de futuros projetos de melhoria da eficiência.

Conforme dito em Vasconcellos e Hemsley (1997), a maioria das estruturas matriciais existentes na atualidade passou por um processo de tentativas e erros, os quais geram tensões. Desse modo, a relevância desse Trabalho de Formatura está baseada na geração de conhecimento sobre os resultados e impactos desse tipo de implementação, podendo ser aproveitado por outras organizações para obter maior assertividade no processo de reestruturação organizacional para estrutura matricial, a fim de evitar impactos negativos, como atritos e conflitos entre os envolvidos, e potencializar os impactos positivos, como

aumento da produtividade das equipes.

1.4 Estrutura e Metodologia

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos, sendo: Introdução, Revisão da Literatura, Estudo de Caso, Propostas de Melhoria e Inovação e Conclusão. O primeiro capítulo visa a contextualização e apresentação do problema a ser tratado, contendo a descrição dos objetivos do trabalho e a estrutura e metodologia empregadas para elaboração do mesmo.

O segundo capítulo apresenta um levantamento bibliográfico sobre os assuntos apresentados no trabalho, com o objetivo de obter-se conhecimento e embasamento teórico para levantamento de soluções para o problema proposto. Nessa revisão da literatura, são abordados temas como: conceitos fundamentais de organizações de empresas e aprofundamento sobre os modelos de estrutura organizacional, como estrutura tradicional e estrutura matricial.

O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso de implementação de estrutura matricial na empresa escolhida. Neste capítulo são explorados os métodos de obtenção de dados que foram utilizados para embasar a análise da estrutura inicial e do projeto de reestruturação. Posteriormente, são analisados os resultados do projeto e seus impactos, visando explorar as vantagens e desvantagens de sua execução.

O quarto capítulo foca em elaborar propostas de melhoria do caso analisado, através da comparação do caso com a literatura e priorização dos problemas encontrados. Após isso, são discutidas soluções para esses problemas, as quais são compiladas em um plano de implementação.

Por fim, o quinto e último capítulo apresenta conclusões sobre o trabalho, trazendo um resumo sobre os resultados obtidos, além de aprendizados e contribuições tanto para a empresa quanto para o autor. Também são discutidas as limitações do estudo e possíveis próximos passos para continuidade do estudo discutido neste trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para o entendimento do processo de reestruturação organizacional de forma completa, é essencial realizar um aprofundamento sobre conceitos fundamentais de Organização de Empresas, principalmente no que se refere a modelos de estrutura organizacional. Dessa forma, foram realizadas pesquisas com o objetivo de reunir conceitos sobre o assunto para poder abordar as próximas etapas do projeto com maior embasamento.

2.1 Conceitos Fundamentais de Organização de Empresas

2.1.1 Definição de Projeto da Organização

Segundo Kates e Galbraith (2010), o projeto da organização tem como objetivo a criação de uma organização eficiente que seja capaz de atingir a estratégia corporativa. Esse processo consiste na definição de estrutura, processos, sistemas de remuneração e procedimentos de colaboradores.

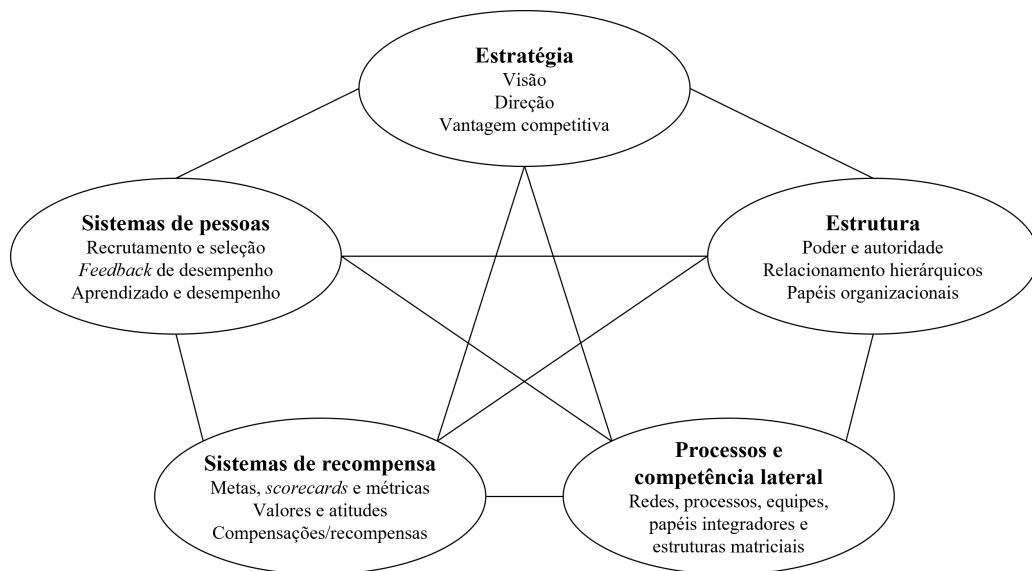
Nessa visão, o desenho organizacional não é o objetivo final, é basicamente um meio para facilitar que as tarefas estratégicas possam ser cumpridas. Dessa forma, o desenho organizacional acaba sendo um conceito invisível usado para guiar e potencializar os esforços dos colaboradores, alinhando as motivações individuais com os interesses da empresa.

Por fim, uma organização bem desenhada facilita o trabalho coletivo fazendo com que tarefas complexas sejam mais simples de serem realizadas, ao contribuir para a tomada de decisão individual.

2.1.2 Modelo de Estrela de Galbraith

O Modelo de Estrela é um método para tomada de decisão sobre o projeto da organização, que vai muito além da reorganização dos indivíduos no organograma corporativo. Esse modelo pode ser utilizado como referência para uma análise completa dos principais componentes de um projeto de organização: Estratégia; Estrutura; Processos e competência lateral; Sistemas de recompensa; e Sistemas de pessoas. Esse capítulo será baseado nas discussões expostas nas seguintes publicações: Kates e Galbraith (2010) e Galbraith, Downey e Kates (2016).

Figura 1: O Modelo de Estrela



Fonte: Galbraith (1995). Adaptado pelo autor.

Segundo os mesmos autores, o alinhamento entre as cinco pontas da estrela serve como indicativo de que a organização chegou em seu estado de maior nível de eficiência, sendo que as pontas de estrutura, processos, recompensas e pessoas dão sustentação para a ponta da estratégia. Cada um dos componentes da estrela serão discutidos a seguir.

O componente de estratégia é essencial para definição da direção da organização, que pode ser representada pela visão e missão da organização, em conjunto com seus objetivos de curto e longo prazo.

A estratégia diz respeito a escolha de produtos e mercados almejados, além de detalhar qual é a fonte de vantagem competitiva frente ao mercado. Caso a estratégia não esteja clara ou não houver consenso entre os membros da liderança, não haverá critérios para embasamento da tomada de decisão sobre o projeto.

De maneira resumida, a ponta de estratégia da estrela visa responder às seguintes perguntas:

- Qual é a fórmula para o sucesso?
- Como a empresa se diferencia dos seus competidores?

O componente da estrutura organizacional consiste na definição da disposição do poder e autoridade dentro da estrutura, que muitas vezes é representada por um organograma tradicional. As relações de autoridade e hierarquia são definidas pela estrutura organizacional, assim como, a forma como os colaboradores serão agrupados em departamentos para realização do trabalho.

Tão relevante quanto a estrutura, são os papéis e responsabilidades de cada indivíduo e a maneira que os componentes organizacionais devem interagir. Tais conceitos sobre responsabilidades e formas de departamentalização serão discutidas de forma aprofundada nos próximos capítulos.

Resumidamente, a ponta de estrutura da estrela busca responder às seguintes perguntas:

- Como a empresa está organizada?
- Quais são os papéis essenciais?
- Como o trabalho é gerenciado?
- Quem tem poder e autoridade?

O componente de processos e competência lateral retrata a capacidade da organização em garantir a troca de informações para tomada de decisão de forma eficiente. Tais competências laterais se materializam na forma de redes interpessoais e tecnológicas que permitem o relacionamento entre equipes, aumentando a flexibilidade e garantindo uma melhor utilização dos recursos.

Esses processos de organização lateral podem tanto ser informais, dependendo do relacionamento pessoal entre os indivíduos, quanto formais, dependendo da formalização de processos organizacionais envolvendo diferentes equipes.

Em suma, a ponta de processos da estrela busca respostas para as seguintes perguntas:

- Como as decisões são tomadas?
- Como o trabalho flui entre os papéis?
- Quais são os mecanismos para colaboração?

O componente de sistemas de recompensa refere-se às métricas que são estabelecidas para avaliar o comportamento e desempenho individual em relação aos objetivos da empresa. Esse componente atua como uma maneira clara e objetiva de informar e instruir os funcionários sobre quais são as atitudes mais valorizadas pela empresa. Assim, esse sistema impacta o sucesso de todos os outros componentes.

De forma geral, a ponta de sistemas de recompensa da estrela tem como objetivo responder às seguintes perguntas:

- Como o comportamento é influenciado pelos objetivos?
- Como a empresa mensura o progresso?

Por fim, o componente de sistemas de pessoas representa as práticas relativas à gestão de recursos humanos, a qual deve estar alinhada às habilidades, competências e capacidades requeridas pela estratégia definida.

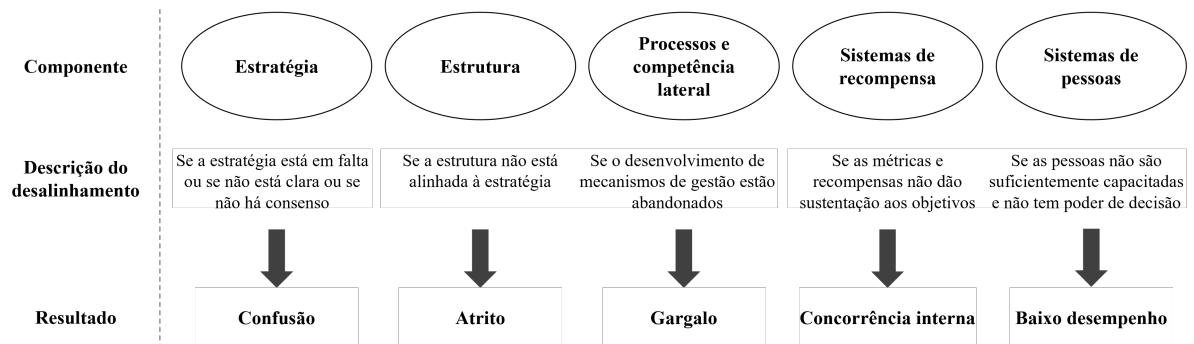
Esse componente tem como objetivo garantir que tais necessidades sobre habilidades e competências sejam satisfeitas através de processos de seleção, *feedback* de desempenho, aprendizado e desenvolvimento.

Resumidamente, a ponta de sistemas de pessoas da estrela visa encontrar respostas para as seguintes perguntas:

- Quais são as habilidades necessárias?
- Como a empresa pode melhor desenvolver seus talentos?

Caso alguma das cinco pontas do modelo estrela não for levada em consideração no processo de projeto da organização, a consequência será o desalinhamento. Dessa forma, os componentes estarão sendo trabalhados baseados em propósitos distintos, que causará o não atingimento de um cenário mais eficiente. Assim, a figura a seguir apresenta as consequências geradas pelo desalinhamento de cada uma das pontas da estrela.

Figura 2: Resultado do desalinhamento das pontas da estrela



Fonte: Galbraith, Downey e Kates (2016). Adaptado pelo autor.

Em relação ao desalinhamento de estratégia, que acontece quando a estratégia está em falta, se não está clara ou se não há concordância entre a liderança, o resultado gerado é confusão. Esse cenário tem como consequências a desorientação dos colaboradores em relação a quais caminhos seguir, além da ausência de critérios para embasamento da tomada de decisão.

Já o desalinhamento de estrutura ocorre quando a estrutura organizacional não está alinhada à estratégia, causando atritos entre os indivíduos. Esse cenário dificulta a alocação eficiente de recursos, impactando no aproveitamento de oportunidades referentes a vantagens competitivas.

Por outro lado, o desalinhamento de processos e competência lateral ocorre quando os mecanismos de gestão não estão sendo observados com atenção. Isso causa falta de colaboração entre os indivíduos e, consequentemente, dificuldade no compartilhamento de informações e boas práticas, resultando, assim, em gargalos nos processos. Nesse contexto, é observado demoras no processo de tomada de decisão e de inovação.

Já o desalinhamento nos sistemas de recompensa ocorre quando as métricas e recompensas definidas não dão suporte ao atingimento dos objetivos, ocasionando o efeito negativo de geração de concorrência interna. Essa consequência pode conduzir a resultados errados e esforços dispersos. Tal desalinhamento no modelo de recompensas gera frustração nos colaboradores, influenciando, consequentemente, no giro de funcionários.

Por fim, o desalinhamento de sistema de pessoas ocorre quando os colaboradores não são capacitados e não têm poder para tomada de decisão, gerando baixo desempenho na organização, que é evidenciado por foco em esforços improdutivos e baixa satisfação dos colaboradores.

Dada a natureza da problemática, o componente de estrutura será discutido com maior profundidade nos tópicos a seguir, visando realizar uma análise e proposta de revisão da reestruturação organizacional do caso escolhido.

2.2 Estruturas Organizacionais Tradicionais

A configuração da estrutura de uma empresa deve estar em concordância com a natureza da atividade desempenhada e das condições ambientais. Nas primeiras organizações industriais, a estrutura tradicional era a forma mais comum, por conta do trabalho repetitivo e ambiente pouco variável. Assim, Vasconcellos e Hemsley (1997) definiram a chamada estrutura tradicional com as seguintes características:

- Alto nível de formalização;
- Unidade de comando;
- Especialização elevada;
- Comunicação vertical;
- Utilização de formas tradicionais de departamentalização.

A primeira característica, Alto nível de formalização, está presente na estrutura tradicional através da definição detalhada das atribuições de cada indivíduo, que muitas vezes estão compiladas em normas escritas, as quais são utilizadas para repassar os procedimentos para os novos funcionários. Tal formalização também é explicitada por um organograma detalhado, que frequentemente é atualizado.

Já a segunda característica, Unidade de comando, consiste em um dos princípios fundamentais da Escola Clássica de Administração, que diz que cada funcionário deve ser comandado por um único chefe, o qual apresenta autoridade sob uma equipe de colaboradores subordinados.

Em relação à terceira característica, a Especialização elevada está presente nos critérios utilizados para departamentalização da empresa, os quais concentram os colaboradores de acordo com especialização técnica, região geográfica, etapa de um processo produtivo ou tipo de cliente. Dessa forma, os indivíduos presentes nesses departamentos tendem a se especializar na execução de tarefas e resolução de problemas inseridos no contexto em que estão concentrados.

Já a quarta característica, Comunicação vertical, apresenta forte presença nas estruturas tradicionais, sendo um reflexo da elevada hierarquização. Nesse contexto, as mensagens são transmitidas de forma vertical, tendo a figura do chefe como centralizador de informações, tendo que ser informado sobre tudo.

Por fim, a última característica principal é a utilização de formas tradicionais de departamentalização, que podem utilizar diferentes critérios para agrupamento, como funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produtos, por período, pela amplitude. Dentre os critérios de departamentalização, a forma funcional é a mais comum, por isso será melhor explicada a seguir.

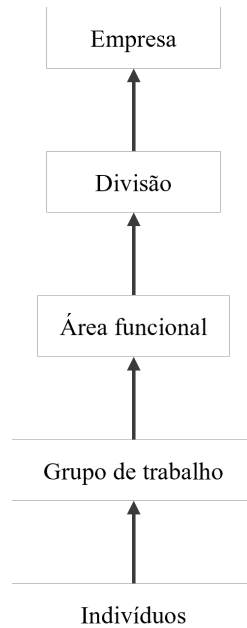
2.2.1 Estrutura Funcional

A forma funcional de departamentalização tem como principal critério a especialização técnica, que agrupa os indivíduos que utilizam dos mesmos conhecimentos para realização de atividades. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997)

A estrutura funcional é a configuração organizacional mais básica que uma empresa pode ter, sendo a mais comum para empresas de menor porte. Isso ocorre porque nesse contexto, as principais decisões sobre objetivos e direcionamentos são decididos pela alta administração de forma hierárquica (GOBELI; LARSON, 1986).

Dessa forma, os indivíduos são agrupados em equipes ou grupos de trabalho, que por sua vez são reunidos em unidades funcionais, como vendas, marketing, distribuição, produção, engenharia (GALBRAITH; LAWLER, 1995). Tais alicerces organizacionais estão ilustrados na imagem a seguir:

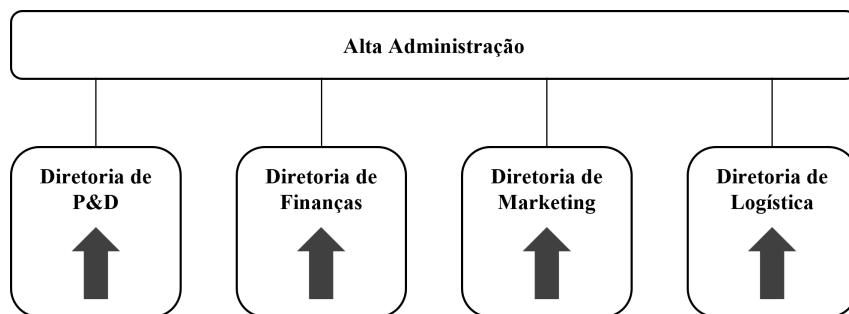
Figura 3: Alicerces organizacionais



Fonte: Galbraith e Lawler (1995). Adaptado pelo autor.

Na estrutura funcional, os indivíduos são submetidos a subordinação única, reportando somente ao líder funcional, sendo essa uma subordinação vertical. Essa relação hierárquica pode ser exemplificada na imagem a seguir:

Figura 4: Subordinação na Estrutura Funcional



Fonte: Goó (2015). Adaptado pelo autor.

2.3 Estruturas Organizacionais Inovativas

Por conta do aumento da complexidade e volatilidade no contexto das organizações, o surgimento das estruturas inovativas tornou-se necessário para que as empresas pudessem reagir de maneira eficiente a ambientes dinâmicos. Dessa forma, as estruturas inovativas se baseiam em características opostas aos conceitos citados das estruturas tradicionais.

Os conceitos descritos por Vasconcellos e Hemsley (1997) estão dispostos a seguir e serão explorados ao longo deste capítulo:

- Baixo nível de formalização;
- Multiplicidade de comando;
- Diversificação elevada;
- Comunicação horizontal e diagonal;
- Utilização de formas avançadas de departamentalização.

Em relação à formalização, as estruturas inovativas apresentam um grau de formalidade menor quando comparado às estruturas tradicionais, uma vez que as estruturas tradicionais são mais estáveis e repetitivas, facilitando o processo de formalização. Já nas estruturas inovativas a formalização é dificultada pelo ambiente dinâmico que essas organizações estão inseridas, garantindo assim maior flexibilidade para tomada de decisão.

Sobre o comando, as estruturas inovativas possibilitam a multiplicidade de autoridades de comando, a qual está fortemente presente na estrutura matricial, que será tratada com maior profundidade na seção seguinte.

Em relação à diversificação, o ambiente dinâmico que permeia as estruturas inovativas induz que os profissionais se tornem cada vez mais flexíveis e menos especializados, tendo que entender a importância da interdependência entre as áreas da organização.

As organizações têm sido estudadas e projetadas através da identificação de padrões. Esses padrões ficam cada vez mais difíceis de serem identificados nas organizações de hoje. Conforme se busca diversificação, a estrutura funcional individual tende a evoluir para uma estrutura multidivisional que reúne negócios variados. (GALBRAITH; LAWLER, 1995)

Sobre a comunicação, nas estruturas inovativas o fluxo de informações é facilitado pelo incentivo à comunicação interdepartamental e entre projetos, ao contrário do que ocorre nas estruturas tradicionais, nas quais a comunicação deve sempre acompanhar a cadeia de comando, não permitindo a comunicação direta entre especialistas de diferentes áreas, tendo que passar obrigatoriamente pelos líderes das duas áreas.

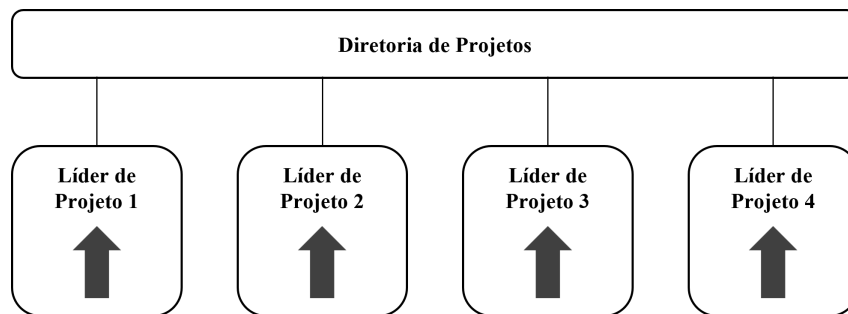
Por fim, as estruturas inovativas utilizam de formas avançadas de departamentalização para tentar superar os problemas enfrentados por estruturas tradicionais quando

expostas a ambientes dinâmicos. Dentre as principais formas avançadas estão: departamentalização por projetos, matricial, centros de lucro, celular e novos empreendimentos. As duas primeiras formas citadas, por projetos e matricial, apresentam relação com o caso analisado neste trabalho, por isso serão detalhadas nas seções seguintes.

2.3.1 Estrutura por Projetos

Uma alternativa para a estrutura funcional é a departamentalização por projetos. Nessa estrutura, cada projeto tem um responsável para garantir sua execução, chamado de líder ou gerente de projeto, que tem autoridade sobre uma equipe formada especificamente para o projeto (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997).

Figura 5: Subordinação na Estrutura por Projetos

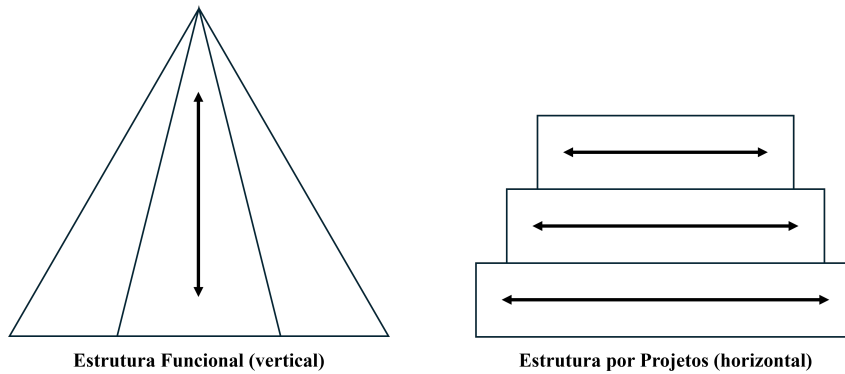


Fonte: Autor. Baseado em Goó (2015).

A estrutura por projetos também é referida como unidade horizontal, por conta do menor nível de hierarquia e verticalização quando comparada com a estrutura funcional. Dessa forma, Galbraith e Lawler (1995) acreditam que no futuro as organizações tendem a ser cada vez mais horizontais e menos hierárquicas, apresentando equipes multifuncionais destinadas a desempenhar atividades relacionadas a determinado projeto ou produto.

Segundo os mesmos autores, as relações na estrutura horizontal podem ser mais espontâneas, facilitando a troca de informações relativas a determinado projeto. Essa configuração organizacional tem como objetivo diminuir os obstáculos de comunicação e facilitar a coordenação de atividades relacionadas ao projeto. A imagem a seguir compara as relações de hierarquia e comunicação entre estrutura funcional e de projetos.

Figura 6: Hierarquia na estrutura funcional e por projetos



Fonte: Galbraith e Lawler (1995). Adaptado pelo autor.

O modelo organizacional por projetos também é conhecido como estrutura horizontal, por conta da redução das barreiras tradicionais entre os níveis hierárquicos. Segundo Lee e Edmondson (2017) a redução dos níveis hierárquicos acelera a tomada de decisão e contribui para a melhoria da capacidade de resposta a mudanças do mercado, tornando a empresa mais responsiva, flexível e inovadora. Além disso, esse modelo organizacional proporciona um ambiente mais colaborativo, que envolve a troca de conhecimento entre as diferentes áreas funcionais envolvidas no projeto.

Outro fator que contribui para a capacidade de resposta a mudanças do mercado é a possibilidade de atrelar a remuneração variável dos colaboradores às metas específicas do projeto, causando maior responsabilização sobre os resultados e incentivando a colaboração interdisciplinar para atingimento das metas. Conforme descrito por Gupta e Shaw (2014), a implementação de sistemas de remuneração pode impactar não só a motivação dos funcionários, mas também incentivar o atingimento de resultados desejados, promovendo a qualidade, criatividade, inovação, entre outros fatores de sucesso.

2.3.2 Equipes Ágeis em Estruturas Inovativas

Como descrito anteriormente, as estruturas organizacionais inovativas garantem maior flexibilidade e descentralização. Segundo Moe, Dingsøyr e Dybå (2010), a implementação de equipes ágeis (do inglês, “*Agile Teams*”) nessas estruturas reforçam a presença dessas características, tornando as organizações mais responsivas e adaptáveis. As equipes ágeis tem como característica principal a multidisciplinaridade, uma vez que são formadas por colaboradores de diferentes especialidades.

Conforme descrito por Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016), essa heterogeneidade

fomenta a inovação e a geração de ideias utilizando perspectivas variadas. Tais equipes multidisciplinares consistem em um componente presente nas metodologias ágeis, as quais surgiram para suprir as deficiências dos modelos tradicionais de gestão de projetos, principalmente no contexto de desenvolvimento de software.

Um exemplo de metodologia ágil é o *Scrum*, que organiza as demandas em processos iterativos, chamados de *sprints*, orquestrado por papéis bem definidos, como o de *Product Owner* e *Scrum Master*. Essa metodologia contribui para a criação de uma cultura de experimentação e aprendizado contínuo, por conta da agilidade dos times em realizar experimentos em menor escala e aprender rapidamente com os resultados. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017)

Ainda segundo os mesmos autores, as equipes ágeis se baseiam no conceito de autonomia, caracterizada pelo autogerenciamento dos integrantes e pela tomada decisão independente de aprovação hierárquica. Essa autonomia é acentuada pelo uso contínuo de ferramentas de Tecnologia da Informação (TI), que contribuem para um processo mais eficiente de planejamento, monitoramento e colaboração. Tais ferramentas, como *Zoom*, *Microsoft Teams*, *Slack*, *Trello* e *JIRA*, facilitam a comunicação e transparência na rotina das equipes.

Uma estrutura organizacional que se baseia nos conceitos de multidisciplinaridade dos times ágeis é a estrutura matricial, que se caracteriza pela formação de times compostos por diversas especialidades, organizando-se com o objetivo de atingir os objetivos do projeto. Nesse contexto, a estrutura matricial é uma configuração intermediária entre a estrutura por e funcional, que será descrita no próximo tópico.

2.4 Estrutura Matricial

2.4.1 Origem e Características

A estrutura matricial surgiu na indústria espacial como uma combinação entre modelos de estrutura organizacional, em que uma estrutura por projetos sobrepõe a estrutura funcional tradicional, criando assim uma dupla rede de autoridades: uma seguindo a linha de hierarquia de projetos e outra seguindo a linha de hierarquia funcional (LARSON; GOBELI, 1987).

Embora a estrutura matricial tenha surgido com o objetivo de melhorar a performance na indústria aeroespacial, esse conceito pode ser adaptado para outras indústrias

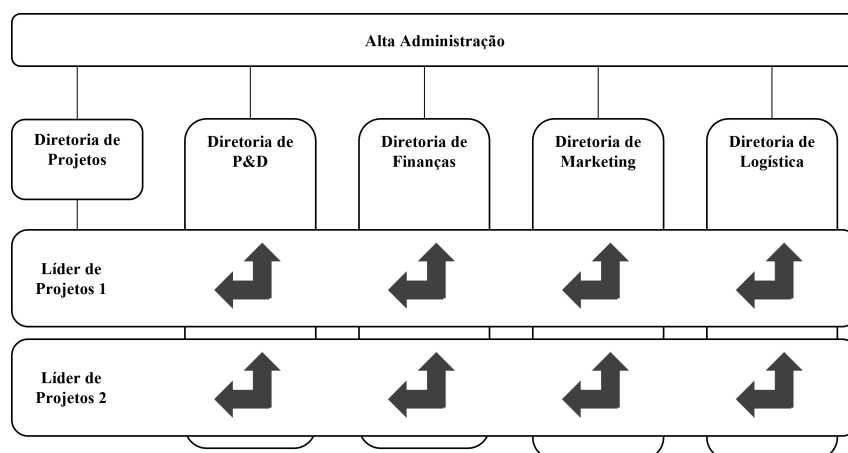
emergentes (MEE, 1964).

Nesse contexto, segundo Vasconcellos e Hemsley (1997), o modelo matricial surgiu para suprir as dificuldades da estrutura funcional em relação a atividades que exigem a integração entre diversas unidades funcionais. Assim, a Matriz é uma maneira de criar relações entre as áreas funcionais.

Sendo assim, a Matriz é “... ao mesmo tempo uma hierarquia tradicional e uma entidade solucionadora de problemas” (KATZ; KAHN, 1966 apud VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p.51).

Nesse modelo, conforme descrito por Goó (2015), colaboradores de diversos departamentos funcionais cooperam entre si para atingir os objetivos do projeto. A figura a seguir ilustra esse relacionamento entre a estrutura funcional e de projetos.

Figura 7: Subordinação na Estrutura Matricial



Fonte: Goó (2015). Adaptado pelo autor.

2.4.2 Tipos de Estrutura Matricial

Estruturas matriciais, segundo Larson e Gobeli (1987), são baseadas na integração de dois extremos: estrutura funcional hierarquizada e estrutura horizontal por projetos. Tal conciliação entre extremos pode ser aplicada de diferentes maneiras nas organizações, por exemplo: uma estrutura matricial pode ser estabelecida de forma temporária para atender as demandas de projetos específicos de uma empresa, assim como pode ser uma configuração fixa em outras organizações.

Dessa forma, segundo os mesmos autores, as estruturas matriciais podem ser diferenciadas a partir da avaliação da influência relativa entre líderes funcionais e de projetos, identificando-se três tipos diferentes de matriz, os quais serão descritos a seguir.

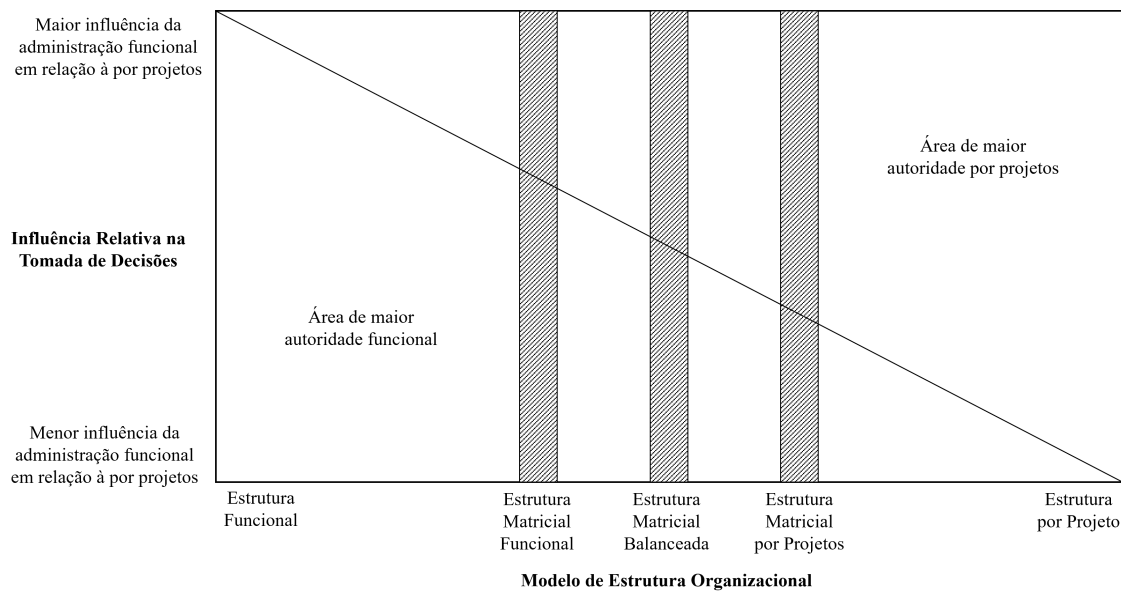
O primeiro tipo é a Estrutura Matricial Funcional, que tem como principal característica a autoridade acentuada do líder funcional, que é responsável diretamente pelo planejamento e execução dos requisitos técnicos referentes à sua área funcional. Por outro lado, o líder de projetos executa um papel secundário, limitado a organizar os esforços dos grupos funcionais envolvidos, com autoridade indireta para controlar e monitorar o projeto, atuando, na prática, como um assistente do líder funcional.

Em contrapartida, a Estrutura Matricial de Projetos é caracterizada pela maior autoridade exercida pelo líder de projetos, tendo comando direto sobre as atividades realizadas e alocação de recursos e pessoas. Nesse modelo, a atuação do líder funcional é reduzida a prover suporte às atividades executadas.

Por fim, existe a Estrutura Matricial Balanceada que visa conciliar os dois modelos opostos. Nessa estrutura, a responsabilidade do líder de projetos consiste na definição do que precisa ser executado, como o planejamento geral de projetos, contendo o levantamento de necessidades de integração das diferentes áreas funcionais, definição do cronograma e monitoramento do progresso. Por outro lado, o líder funcional é responsável por como será realizado, a partir da definição de alocação de recursos humanos e execução da parte do projeto que compete à sua área funcional, seguindo os requisitos e cronogramas estabelecidos pelo líder de projetos.

Com o intuito de diferenciar e identificar mais facilmente os três tipos de Estruturas Matriciais apresentados anteriormente, pode-se utilizar o modelo conceitual elaborado por Galbraith (1971) apresentado a seguir. Esse modelo relaciona as três variações de Estruturas Matriciais com as estruturas tradicionais, Funcional e por Projetos, usando como indicador a Influência Relativa na Tomada de Decisões.

Figura 8: Estrutura Matricial: uma combinação de organizações funcional e por projeto



Fonte: Galbraith (1971). Adaptado pelo autor.

No ponto de vista de Vasconcellos e Hemsley (1997), o modelo conceitual idealizado por Galbraith (1971), apesar de auxiliar na identificação do modelo de estrutura organizacional, apresenta como limitação a consideração de somente uma variável para essa análise, que é a autoridade relativa entre líderes funcionais e de projetos.

Por isso, para agregar nessa discussão, Vasconcellos e Hemsley (1997) propôs a utilização de um Índice de Matricialidade, que considera outras duas variáveis além da autoridade: (i) Padrão de Comunicação entre o gerente de projeto e a equipe de trabalho e (ii) Diferenciação de Cargos de gerente de projeto e gerente funcional. Essas duas variáveis adicionais tem como objetivo complementar a avaliação de estrutura organizacional, acrescentando fatores que não são contemplados pelo modelo original de Galbraith (1973).

A variável adicional (i) foi escolhida pois a frequência e intensidade de comunicação entre o líder de projeto e a equipe de trabalho é um indicador que diferencia duas estruturas matriciais, mesmo que sejam classificadas com a mesma influência relativa de autoridade.

Já a escolha da variável adicional (ii) se deve à importância da diferenciação de cargos de líder de projetos e líder funcional para a composição de uma estrutura matricial, uma vez que quanto menos líderes de projetos ocuparem cargos de líderes funcionais, mais frequentemente ocorrerá a dupla subordinação, que é uma característica básica da configuração matricial.

Para composição do Índice de Matricialidade, Vasconcellos e Hemsley (1997) apresentam a definição de um indicador para cada uma das variáveis para facilitar sua mensuração, os quais estão dispostos a seguir:

- Autoridade (A): % de decisões que o líder de projeto pode tomar;
- Padrão de Comunicação (B): % de vezes em que a comunicação entre o líder de projetos e a equipe é realizada de forma direta, sem a intermediação do líder funcional;
- Diferenciação de Cargos (C): % de líderes de projetos que não desempenham papel de líder funcional.

Dado os indicadores acima, a tabela a seguir ilustra como o Índice de Matricialidade (IM) pode ser utilizado para classificar o tipo de estrutura organizacional, sendo calculado a partir da multiplicação das 3 variáveis: $IM = A * B * C$. Vale ressaltar que os indicadores representam, basicamente, a influência do líder de projetos na estrutura.

Tabela 1: Utilização do Índice de Matricialidade para identificação da Estrutura Organizacional

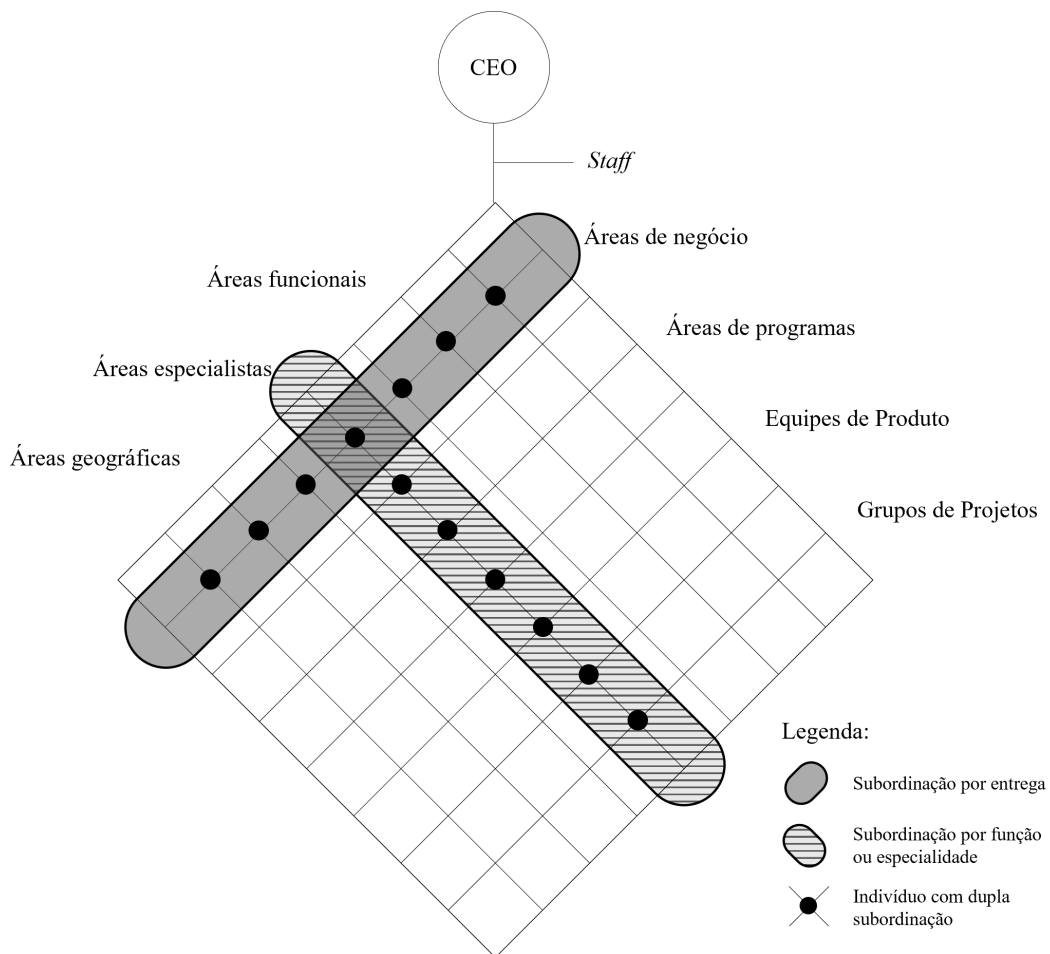
Estrutura	Autoridade	Padrão de Comunicação	Diferenciação de Cargos	Índice de Matricialidade
Funcional	0%	0%	0%	0%
Matricial Funcional	<30%	<60%	<30%	<40%
Matricial	30%	60%	30%	40%
Matricial por Projetos	30%	60%	30%	40%
Por Projetos	100%	100%	100%	100%

Fonte: Autor. Baseado em Vasconcellos e Hemsley (1997, p.58).

Ainda no tópico de Identificação do Tipo, vale ressaltar que a estrutura matricial também pode ser aplicada em empresas que focam na comercialização de produtos ao invés de projetos, como é o caso da organização objeto de estudo deste trabalho. Nesse caso, os mesmos conceitos de gerente de projeto podem ser aplicados para gerente de produtos, com algumas adaptações. No contexto de gerente de produto, o objetivo principal é garantir a lucratividade do seu produto pelo maior período de tempo possível, enquanto o gerente de projeto foca em atingir um determinado resultado cumprindo os padrões de qualidade, custos e prazos pré-estabelecidos. Além disso, o gerente de projeto tem relação mais próxima de unidades funcionais como vendas, marketing, crédito. Isso ocorre por conta da capacidade dessas unidades funcionais de impactar o lucro e participação do produto no mercado.

Por fim, outra variação da estrutura matricial é a utilização do critério de região geográfica para divisão das áreas funcionais, principalmente em empresas multinacionais, em um contexto em que existem uma variedade de especificidades de cada região. Isso possibilita a criação de grupos com o objetivo de serem especialistas nos processos e no modelo de atuação de determinada divisão geográfica. A imagem a seguir consolida algumas dessas variações.

Figura 9: Forma Geral de Organizações Matriciais



Fonte: Kolodny (1981). Adaptado pelo autor.

2.4.3 Divisão das Atividades e da Autoridade

Por conta dos diferentes tipos de estrutura matricial, conforme descrito por Vasconcellos e Hemsley (1997), a divisão de atividades e autoridade dos líderes funcionais e de projeto difere entre cada um, por isso essas diferentes características serão discutidas a seguir. Vale ressaltar que a atribuição de atividades e autoridade depende das condições nas quais a organização está inserida.

Ainda segundo os mesmos autores, a responsabilidade principal do líder de projeto é garantir a entrega do projeto concluído para o cliente, assegurando o cumprimento do prazo, especificações técnicas e orçamento estipulados previamente. Contudo, no contexto da estrutura matricial, o líder de projeto não apresenta autoridade integral sobre os recursos materiais e humanos do projeto. Dessa forma, o sucesso do projeto depende de maneira considerável da capacidade do líder de projeto de se comunicar com os diversos gerentes funcionais e especialistas técnicos. Pode-se dizer que a responsabilidade do líder de projeto é maior que sua autoridade, sendo esse o grande impasse desse cargo em estruturas matriciais.

De maneira resumida, as principais responsabilidades do líder de projetos são resumidas nas seguintes perguntas: (CLELAND; KING, 1968 apud STUCKENBRUCK, 1979)

- O que deve ser feito?
- Quando a tarefa deve ser realizada?
- Por que a tarefa será realizada?
- Quanto dinheiro está disponível para realizar a tarefa?
- Quanto do projeto total já foi feito?

Em relação às atribuições do líder de projeto nos diferentes tipos de estrutura matricial, Vasconcellos e Hemsley (1997) consolidaram de forma sintética as principais atribuições nos três tipos de matriz:

Tabela 2: Atribuições principais do líder de projetos nos diferentes tipos de estrutura matricial

Atribuições	Matriz Funcional	Matriz Balanceada	Matriz por Projetos
Centralização do contato com cliente	F	F	F
Garantia da integração entre especialistas das várias áreas funcionais	S	S	S
Avaliação dos especialistas que trabalham no seu projeto	O	O	O
Planejamento do projeto	S	S	S
Autorização de despesas para a realização do projeto	O	F	S
Contratação de especialistas adicionais, se necessário	O	O	F
Distribuição de ordens diretas à equipe de trabalho sem passar pelo gerente funcional	F	S	S

Legenda: S = Sempre, F = Frequentemente e O = Ocasionalmente

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997). Adaptado pelo autor.

Já o líder funcional tem como principal responsabilidade gerir de maneira eficiente a alocação de recursos humanos e materiais nos diferentes projetos, garantindo a qualidade de execução e capacitação técnica da sua área funcional.

Assim como foi explicitado para o líder de projetos, as seguintes perguntas complementares podem ser utilizadas para resumir as principais responsabilidades do líder funcional: (CLELAND; KING, 1968 apud STUCKENBRUCK, 1979)

- Como a tarefa será realizada?
- Onde a tarefa será realizada?
- Quem será o responsável pela realização da tarefa?
- Quão bem integrada ao projeto está a atuação da equipe funcional?

Da mesma maneira que foi exposto para o líder de projetos, a tabela a seguir compila as principais atribuições do líder funcional nos três tipos de matriz:

Tabela 3: Atribuições principais do líder funcional nos diferentes tipos de estrutura matricial

Atribuições	Matriz Funcional	Matriz Balanceada	Matriz por Projetos
Decisão sobre contratação de especialistas	S	S	F
Supervisão direta dos trabalhos para vários projetos integrados	S	S	F
Aprovação da qualidade técnica	S	S	F
Decisão sobre alocação dos especialistas aos vários projetos	S	O	O
Decisão sobre alocação de equipamentos em vários projetos, além da manutenção	S	F	F
Avaliação de desempenho dos especialistas	S	S	S

Legenda: S = Sempre, F = Frequentemente e O = Ocasionalmente

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997). Adaptado pelo autor.

Na visão de Vasconcellos e Hemsley (1997), para coordenar o conjunto de gerentes de projeto e funcionais, existe um grupo de cargos superiores, chamados de alta administração. As principais responsabilidades desse grupo são a definição da estratégia, objetivos e prioridades, além dos processos estruturação, como definição de cargos, salários, sistema de avaliação e divisão da autoridade, garantindo que o processo de tomada de decisão aconteça de forma apropriada nos diferentes níveis de autoridade. De forma resumida, a alta administração garante a harmonia e eficiência entre as áreas de projeto e funcionais, através do desdobramento da estratégia e do controle sistêmico.

Apesar de algumas atividades serem de responsabilidade do líder funcional, o líder de projetos pode ter participação sendo consultado ou informado sobre a tomada de decisão. O mesmo ocorre no caso contrário, nas atividades do líder de projetos. Por isso, Vasconcellos e Hemsley (1997) consolidaram na tabela a seguir, as interações entre o líder de projetos, líder funcional e alta administração nas principais atividades do projeto, classificando as atribuições em três grupos: responsável pela tomada de decisão, responsável pela execução, é consultado no processo.

Tabela 4: Divisão das principais atividades entre líder de projetos, líder funcional e alta administração

Atribuições	Líder de projetos	Líder funcional	Alta administração
Prazo das etapas do projeto	D	C	
Qualidade do trabalho	C	D	
Aprovação da proposta antes de enviar ao cliente	C	C	D
Compra de equipamentos até certo valor		D	
Compra de equipamentos acima de certo valor	C	E	D
Promoção de especialistas	C	D	
Contratação dos especialistas	C	D	
Demissão de de especialistas	C	D	
Alocação dos especialistas em projetos	C	D	
Subcontratação de serviços	D		
Treinamento dos especialistas	D E		
Contato com cliente	E		
Elaboração da 1ª versão da proposta	E	C	C
Detalhamento da proposta		E	
Controle orçamentário	E		
Manutenção de equipamentos e laboratórios		E	
Integração das etapas do projeto dentro de uma área técnica		E	
Integração das etapas do projeto entre áreas técnicas	E		
Elaboração de relatórios referentes às atividades da área para o projeto		E	
Elaboração de relatórios gerais sobre projeto	E		
Controle de tempo dos técnicos		E	
Alocação dos equipamentos aos projetos	C	D	

Legenda: D = Toma decisão, E = Executa, C = É consultado

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997). Adaptado pelo autor.

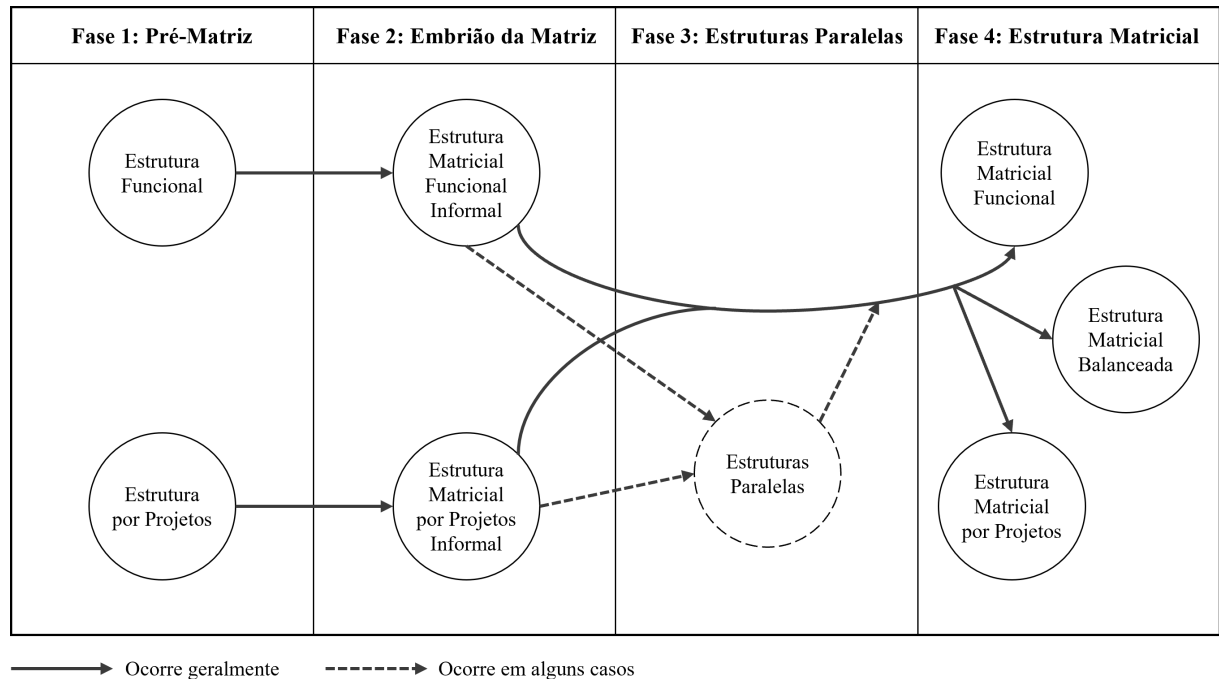
2.4.4 Fases de Evolução Estrutura Matricial

Difícilmente a estrutura matricial é vista no início das atividades de uma organização. Muitas vezes a estrutura matricial surge a partir da evolução de uma estrutura tradicional,

funcional ou por projetos, por conta dos requisitos de interação frequente entre áreas funcionais para diferentes projetos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997).

As etapas que ocorrem mais frequentemente na evolução para estrutura matricial são: Pré-Matriz, Embrião da Matriz, Estruturas Paralelas e Estrutura Matricial. O fluxo entre essas etapas está disposto na figura a seguir:

Figura 10: As fases de evolução da Estrutura Matricial



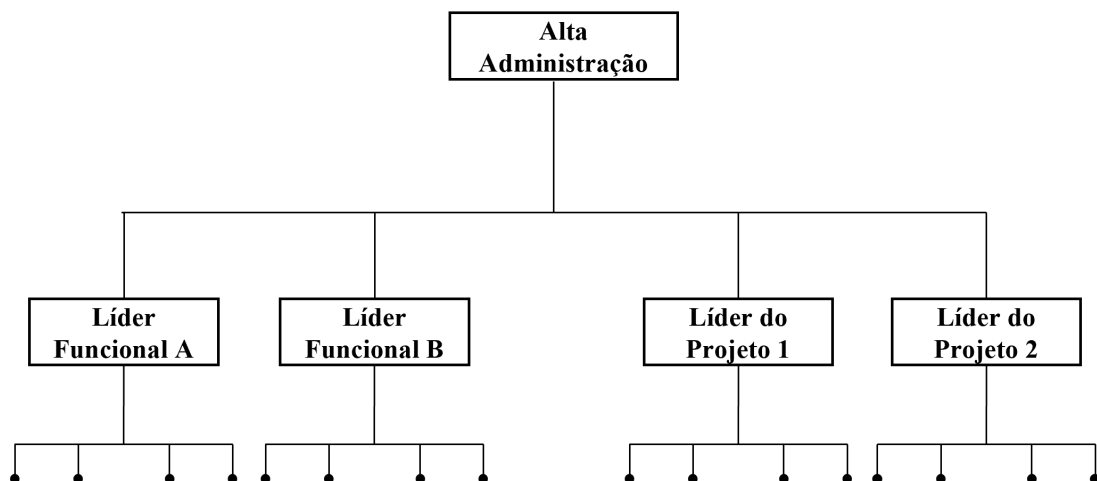
Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997). Adaptado pelo autor.

- Fase 1: Pré-Matriz. Essa etapa corresponde ao estágio inicial de estrutura organizacional, que geralmente se estabelece no surgimento da organização. Nessa fase, a configuração se enquadra em um modelo tradicional, podendo ser Funcional ou por Projetos, sendo a primeira a mais comum. Já a segunda pode ocorrer em organizações menores e especializadas, como é o caso de Empresas de Projetos de Engenharia e Centros de Tecnologia.
- Fase 2: Embrião da Matriz. Essa etapa pode contar dois contextos: Estrutura Matricial Funcional Informal e Estrutura Matricial por Projetos Informal. O primeiro contexto ocorre quando surge a necessidade de realizar tarefas que dependem de diversas áreas funcionais, também chamadas de tarefas interdisciplinares. Tal cenário surge quando a interação entre as diferentes áreas funcionais começa a ocorrer de forma informal sem alteração da estrutura. Essa interação pode ocasionar falhas de comunicação e conflitos, por conta da comunicação direta entre membros da equipe

sem o devido alinhamento dos líderes sobre a relevância e priorização da atividade. Como a integração é informal, não existe um responsável por coordenar a interação entre as atividades das diferentes áreas. Já o segundo contexto ocorre quando a Estrutura por Projetos estabelecida previamente começa a ter foco no aprimoramento técnico dos projetos. Assim, surge a necessidade da concentração de especialistas em grupos técnicos, formando as áreas funcionais.

- Fase 3: Estruturas Paralelas. Essa etapa surge como uma tentativa de solucionar rapidamente os conflitos causados pela Estrutura Matricial Informal, através da separação entre as áreas de projetos e funcionais, organizando-as de forma paralela ligadas diretamente à Alta Administração, como pode ser observado na Figura 11. Essa fase tende a durar pouco tempo, já que causa ineficiência operacional por conta da duplicidade de cargos e capacidades ociosas.
- Fase 4: Estrutura Matricial. Essa etapa pode suceder a Fase 3 ou até mesmo suceder diretamente a Fase 2, já que a terceira fase não acontece em todos os casos. Essa situação se caracteriza pelo reconhecimento da necessidade de formalização da Estrutura Matricial, motivada pelos problemas envolvidos tanto na Estrutura Matricial Informal quanto nas Estruturas Paralelas. Nessa etapa, é essencial a avaliação do tipo de matriz que mais se enquadra no contexto e o devido planejamento da implantação. Na maioria dos casos, é escolhida a Estrutura Matricial Funcional, dado que geralmente existe uma Estrutura Funcional prévia. Além disso, em alguns casos, é selecionada a Estrutura Matricial Balanceada e raramente a Estrutura Matricial por Projetos.

Figura 11: Estruturas Paralelas



Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997). Adaptado pelo autor.

2.4.5 Vantagens e Desvantagens

Segundo Larson e Gobeli (1987), a estrutura matricial é mais flexível que a estrutura funcional, mas não tão flexível quanto a estrutura por projetos. Por outro lado, a estrutura matricial é mais eficiente que a estrutura por projetos, apesar de implicar em custos administrativos adicionais em relação a uma estrutura funcional.

Dessa forma, muitos dos problemas e desvantagens encontrados na estrutura matricial são derivados dessa contradição de pontos fortes. A matriz pode ser apontada como custosa, complexa e pode causar sobrecargas, porém também pode ser valorizada por sua eficiência e flexibilidade. As principais vantagens e desvantagens mapeadas estão descritas a seguir.

Na visão dos mesmos autores, as principais vantagens são:

- i. Eficiência no uso de recursos: Possibilidade de compartilhamento de colaboradores individuais e materiais entre projetos, incentivando o rateio de custos;
- ii. Integração de projetos: Organização do trabalho entre áreas funcionais através de um mecanismo claro e prático promovido pela estrutura;
- iii. Manutenção da disciplina: Especialistas funcionais são agrupados independente da alocação e andamento de projetos;
- iv. Flexibilidade: Agilidade e adaptabilidade no processo de tomada de decisão devido ao contato frequente entre colaboradores de diferentes áreas funcionais;
- v. Otimização do fluxo de informações: A comunicação é melhorada tanto verticalmente, seguindo a hierarquia funcional, como horizontalmente, seguindo a de projetos;
- vi. Aumento da motivação e comprometimento: Causado pelo maior envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão.

Já as desvantagens mapeadas pelos autores são:

- i. Disputa pelo poder: Sobreposição na delimitação de autoridade e responsabilidade, resultando no surgimento de conflitos;
- ii. Intensificação dos conflitos: Disputa por recursos escassos especialmente quando existe compartilhamento de recursos entre projetos;

- iii. Redução no tempo de reação: O processo de tomada de decisão é atrasado pela foco intenso na discussão e compartilhamento da tomada de decisão ;
- iv. Dificuldade de monitoramento e controle: Multidisciplinaridade aumenta a demanda por informação e dificulta a avaliação de responsabilidades;
- v. Supervisão excessiva: Dupla subordinação dos colaboradores individuais, por conta da instituição de um líder de projetos e um funcional;
- vi. Tensão intensificada: Ambiguidade e conflito de papéis e responsabilidades como efeito da dupla subordinação.

Apesar das evidentes vantagens e desvantagens da organização matricial, um tema pouco discutido é a eficácia relativa entre os três tipos de estruturas matriciais. Por isso, Larson e Gobeli (1987) compararam as variações de estrutura matricial, a partir da comparação relativa das vantagens e desvantagens mapeadas para cada uma das variações. As tabelas a seguir resumem as conclusões preliminares da discussão.

Tabela 5: Vantagens das variações de Estrutura Matricial

Vantagens	Estrutura Matricial		
	Funcional	Balanceada	Projeto
(i) Eficiência no uso de recursos	3	3	3
(ii) Integração de projetos	1	2	3
(iii) Manutenção da disciplina	3	2	1
(iv) Flexibilidade	2	3	2
(v) Otimização do fluxo de informações	2	3	2
(vi) Aumento da motivação e comprometimento	2	2	2

Legenda: Nível alto = 3, nível médio = 2, nível baixo = 1

Fonte: Larson e Gobeli (1987). Adaptado pelo autor.

Tabela 6: Desvantagens das variações de Estrutura Matricial

Desvantagens	Estrutura Matricial		
	Funcional	Balanceada	Projeto
(i) Disputa pelo poder	2	3	2
(ii) Intensificação dos conflitos	1	2	2
(iii) Redução no tempo de reação	2	3	1
(iv) Dificuldade de monitoramento e controle	2	3	1
(v) Supervisão excessiva	2	3	3
(vi) Tensão intensificada	2	3	2

Legenda: Nível alto = 3, nível médio = 2, nível baixo = 1

Fonte: Larson e Gobeli (1987). Adaptado pelo autor.

Em relação às vantagens, no primeiro quesito (i) Eficiência no uso de recursos, os três tipos de matriz apresentam desempenho similar no compartilhamento de recursos entre projetos. Já a (ii) Integração de projetos é mais presente na Estrutura Matricial por Projetos, devido ao maior controle do líder de projetos sobre as atividades. Por outro lado, a (iii) Manutenção da Disciplina ocorre de forma mais acentuada na Estrutura Matricial Funcional, dada a maior conexão dos especialistas com os grupos funcionais. Já o quesito (iv) Flexibilidade se destaca na Estrutura Matricial Balanceada, dado que existe maior consenso entre a organização funcional e projetos, tendo definições menos claras sobre autoridade e responsabilidade na tomada de decisão. Em relação à (v) Otimização do fluxo de informações, a forma balanceada é privilegiada, dado que concilia o fluxo de informações vertical, que é mais forte na forma funcional, e o horizontal, que é mais forte no tipo por projetos.

Já em relação às desvantagens, a (i) Disputa pelo poder ocorre mais frequentemente na forma balanceada, dado que as relações de autoridade e responsabilidade sobre a tomada de decisão são mais negociáveis nessa estrutura. Já a (ii) Intensificação dos conflitos é mais acentuada em estruturas que apresentam maior compartilhamento de recursos entre projetos, ou seja, nas formas por projetos e balanceada. O quesito (iii) Redução no tempo de reação é mais presente na estrutura balanceada, sendo um efeito colateral do aumento da flexibilidade, e é menos frequente na estrutura por projetos, por conta da tomada de decisão acelerada proporcionada pela maior autoridade do líder de projetos. Assim como no item anterior, a (iv) Dificuldade de monitoramento e controle aparece com maior frequência na Estrutura Matricial Balanceada, por conta da responsabilidade

dividida entre as linhas funcionais e por projetos, além de ser menos frequente na estrutura por Projetos, devido à centralização do controle do projeto na figura do líder de projetos. Já o item (v) Supervisão excessiva surge mais frequentemente em estruturas que apresentam maior autoridade do líder de projetos, ou seja, na Estrutura por Projetos e Balanceada, implicando em maiores custos administrativos com salários. Por fim, a (vi) Tensão intensificada é mais presente na forma balanceada, que dispõe de maior ambiguidade e conflito de papéis, por conta da múltipla subordinação e comprometimento dividido entre projetos.

Dessa forma, segundo relatório da McKinsey & Company (2016), a adoção da estrutura matricial, apesar de ser adequada em diversas situações, não é conveniente para todas as organizações por conta de algumas das desvantagens citadas acima. Por exemplo, a redução no tempo de reação, causada pela complexidade de gerenciamento da estrutura matricial, pode ser um empecilho para a implementação da matriz em uma pequena empresa de tecnologia, dado sua essência de buscar rapidez na resposta ao mercado e inovação contínua.

2.4.6 Alternativas e Soluções

As desvantagens levantadas na seção anterior são essencialmente problemas humanos, tanto individuais quanto interpessoais. Alguns desses problemas não são exclusivos da estrutura matricial. No entanto, a estrutura matricial é um ambiente fértil para o aparecimento desse tipo de problemas. (KOLODNY, 1981)

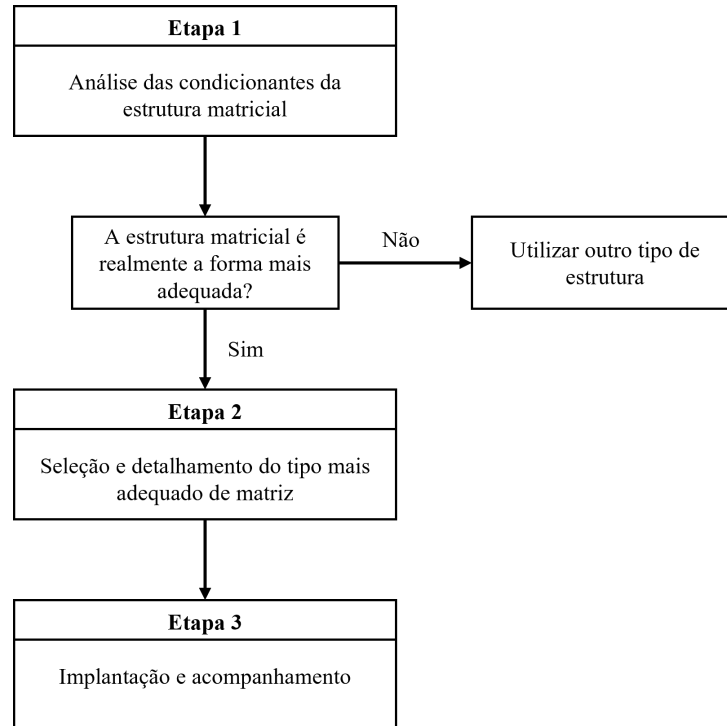
A fim de superar os problemas causados pelas desvantagens da implementação da estrutura matricial, Berg (1984) reuniu uma série de soluções, as quais estão listadas a seguir:

- i. Capacitação;
- ii. Desenvolvimento de habilidades interpessoais;
- iii. Desenvolvimento de equipe;
- iv. Interface Projetos/Funcional;
- v. Reconhecimento dos colaboradores;
- vi. Esclarecimento das responsabilidades;
- vii. Comunicação efetiva;

viii. Estrutura.

2.4.7 Processo de Implementação

Figura 12: Etapas para delineamento de uma estrutura matricial



Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997). Adaptado pelo autor.

Primeiramente, a mudança para a estrutura matricial requer uma mudança no comportamento dos integrantes. A análise das condições para implementação da estrutura matricial contribui também para o entendimento das justificativas para adoção da estrutura matricial. (KOLODNY, 1981)

Em relação à primeira etapa do processo de implementação da estrutura matricial, que se refere à análise das condições, Lawrence, Kolodny e Davis (1977) às resumiram para implementação em três fatores principais:

- Pressão externa para foco duplo;
- Necessidade de processamento de grande quantidade de informações simultaneamente;
- Pressão para compartilhamento de recursos.

A primeira condição citada, Pressão externa para foco duplo, refere-se à necessidade de balanceamento entre o foco de projetos e funcional no processo de tomada de decisão. Já a segunda condição, Necessidade de processamento de grande quantidade de informações simultaneamente, diz respeito à demanda dos gestores em lidar com o fluxo de informações, tanto funcionais quanto de projetos. Por fim, a última condição, Pressão para compartilhamento de recursos, remete à necessidade de alocação de recursos humanos e materiais em diferentes projetos, que ocorre através da definição de padrões de performance esperada para distribuição dos recursos (LAWRENCE; KOLODNY; DAVIS, 1977).

Já a segunda etapa, Seleção do Tipo Adequado de Matriz, conforme descrito por Vasconcellos e Hemsley (1997), deve ser feita de forma personalizada para cada organização, através da análise do organograma da estrutura atual e as respectivas atribuições, para que alternativas de evolução possam ser levantadas. O tipo mais adequado de matriz deverá ser selecionado de acordo com as necessidades de integração entre líderes de projeto e líderes funcionais e suas relações de autoridade.

Por fim, a última etapa, Implementação e Acompanhamento, tem importância atrelada à essência complexa da estrutura matricial, sendo essas etapas fundamentais para o sucesso da Estrutura Matricial.

Ainda segundo Vasconcellos e Hemsley (1997), as principais aspectos a serem considerados na implementação e acompanhamento da Estrutura Matricial são:

- Preparação dos Recursos Humanos;
- Administração dos Conflitos;
- Estrutura Atual e Tempo de Existência da Organização;
- Avaliação e Ajustes.

O primeiro aspecto, Preparação dos Recursos Humanos, se baseia no fato de que o sucesso da implementação da organização matricial está correlacionado com a capacidade dos colaboradores individuais de lidar com o alto grau de ambiguidade, que pode causar tensões e conflitos. Tal dependência dos recursos humanos requer cuidados no processo de seleção e treinamento, os quais devem prezar por selecionar e aprimorar as seguintes características: alto nível de tolerância quanto a incerteza e ambiguidade; flexibilidade para desempenhar diferentes escopos; capacidade de comunicação com novas pessoas; capaci-

dade de trabalhar em equipe; flexibilidade para aceitação de mudanças; e conhecimento e experiência prévia com a operação da estrutura matricial.

Já o segundo aspecto, Administração dos Conflitos, se refere à disputa entre os líderes de projeto e funcionais, por conta de seus objetivos conflitantes. Enquanto os líderes funcionais buscam a otimização da alocação de recursos entre vários projetos com o objetivo de consolidar as áreas técnicas, os líderes de projeto buscam a alocação mais adequada a fim de satisfazer as demandas dos clientes. Tais conflitos podem ser amenizados através das adoção das medidas presentes na lista a seguir:

- Definição de objetivos;
- Estabelecimento de prioridades;
- Definição de responsabilidades e autoridade;
- Designar gerentes para múltiplas funções;
- Avaliação de desempenho;
- Criação de setor para resolução de conflitos.

O terceiro aspecto, Estrutura Atual e Tempo de Existência da Organização, é importante para avaliar o grau de mudança necessária para atingir a estrutura matricial. Assim, os focos de resistência à implementação podem ser identificados de forma antecipada pela análise da estrutura atual da empresa. Caso a estrutura atual seja funcional, a evolução para estrutura matricial terá os líderes funcionais como foco de resistência ao interpretar esse processo como uma ameaça à sua autonomia e autoridade. Por outro lado, caso a estrutura atual seja uma estrutura por projetos, que é menos comum, a oposição tende a ser menor por parte do líder de projetos, que já está acostumado a compartilhar recursos entre diferentes projetos, apesar de não apresentar áreas funcionais bem delimitadas. Além da estrutura atual, outro fator que impacta na resistência à implantação é o tempo de existência da organização, sendo que quanto mais antiga a organização, mais enraizada estará a estrutura atual, então maior resistência será oferecida para implementação de uma nova estrutura.

Por fim, o último aspecto é o de Avaliação e Ajustes, que consiste na verificação dos principais resultados esperados pela implementação da estrutura matricial, os quais podem ser mensurados através das perguntas a seguir:

- “A execução das tarefas interdisciplinares está acontecendo de forma eficiente?” Essa pergunta pode ser respondida através da observação do cumprimento de prazos e custos, além de satisfação do cliente;
- “As áreas funcionais estão conseguindo promover capacitação técnica?” Essa pergunta visa verificar se estão sendo estabelecidos programas de treinamento para capacitação, visando o aumento do aprimoramento da qualidade técnica dos projetos;
- “Os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente?” Essa pergunta visa identificar se existe capacidade ociosa e esforços duplicados;
- “O nível de conflitos é considerado razoável?” Essa pergunta pretende constatar se as tensões e conflitos estão surgindo de forma insustentável, que pode ser uma consequência da má definição de autoridade e responsabilidades;
- “Existe flexibilidade para adaptação à mudanças ambientais?” Essa pergunta propõe-se a identificar se os ajustes solicitados pelos clientes estão sendo rapidamente incluídos nos projetos e se as novas oportunidades são mapeadas e aproveitadas de maneira eficiente.

3 ESTUDO DE CASO

Como descrito na Introdução, o estudo de caso deste trabalho se baseia na utilização de conceitos abordados na Revisão da Literatura para análise e revisão de um caso de reestruturação da estrutura organizacional de uma grande empresa do setor bancário, que será melhor detalhado nos tópicos seguintes.

3.1 Sobre a Empresa

A empresa escolhida para ser objeto de estudo deste trabalho é um dos principais bancos de investimento do mercado brasileiro e será referida neste trabalho como Empresa Z, conforme solicitado pela área de *Compliance* e citado na introdução. Por esse motivo, este trabalho utiliza somente dados financeiros divulgados publicamente, porém foram multiplicados por um fator de correção para evitar a identificação da empresa.

Essa empresa oferece uma variedade de produtos e serviços financeiros voltados tanto para investidores individuais quanto institucionais, como investimentos em renda variável nacional e internacional, fundos de investimento, renda fixa, previdência privada, entre outros. Adicionalmente, a empresa também oferece produtos de banco comercial, como conta corrente, cartão de débito e crédito, seguros, pagamentos e transferências.

Dentre os diferenciais da Empresa Z, pode-se citar:

- Plataforma completa integrada para execução e acompanhamento de transações;
- Experiência baseada em ferramentas digitais, como o aplicativo;
- Assessoria financeira personalizada atendendo as necessidades de cada cliente;
- Oferta de produtos que permite diversificação adequada da carteira dos clientes;
- Presença internacional que contribui para o aumento da oferta de produtos e possibilidades de diversificação;

- Compromisso com a educação financeira de seus clientes;
- Reconhecimento e reputação por ser uma plataforma robusta de investimentos, garantindo confiabilidade e segurança

O motivo da escolha da Empresa Z se baseia em alguns fatores, como a possibilidade de análise dos impactos de uma implementação da estrutura matricial, visto que a empresa passou recentemente por um processo de reestruturação. Além disso, o tamanho da empresa contribuiu para a escolha, dado que é uma organização de grande porte, contando com mais de 5 mil colaboradores. Também, a relevância da empresa se destaca por ter capital aberto e ser referência no mercado de investimentos. Por fim, a disponibilidade de contato com os envolvidos no projeto de reestruturação, devido ao estágio realizado pelo autor, contribuiu para o aprofundamento da análise requerida por este trabalho.

3.2 Método de Obtenção de Dados

O principal método utilizado para obtenção de dados foi um conjunto de entrevistas conduzido pelo autor com agentes envolvidos no processo de reestruturação organizacional. Esse levantamento de dados guiado pelos seguintes objetivos:

- i. Mapeamento da estrutura organizacional inicial e atual;
- ii. Entendimento dos objetivos e etapas do projeto;
- iii. Identificação de desafios e problemas na implementação;
- iv. Identificação de diferenças e impacto pós mudança.

Para reduzir as possíveis distorções nesse conjunto de entrevistas, foram utilizadas técnicas baseadas em métodos de pesquisa descritos por Weiss (1995) e Eisenhardt (1989), que estão dispostas a seguir:

- Seleção cuidadosa dos entrevistados: a fim de obter perspectivas diversas, foi selecionada uma amostra heterogênea de entrevistados, variando entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos da empresa, além de diferentes níveis de envolvimento no projeto de reestruturação;

- Abordagem e consentimento: os entrevistados foram informados sobre o objetivo acadêmico do estudo, tendo a confidencialidade e anonimidade das respostas garantidas pelo autor, criando um contexto confortável para o entrevistado expor suas considerações de forma honesta;
- Elaboração de um roteiro de entrevistas: foi desenvolvido previamente um roteiro para cada um dos grupos de entrevistados, de acordo com o papel e influência do colaborador no projeto. Todos os roteiros são apresentados no Apêndice A;
- Triangulação: a fim de evitar vieses e interpretações indevidas, as informações obtidas nas entrevistas foram comparadas tanto entre si quanto com outras fontes de informação, como documentos internos e observações;
- Ambiente de confiança: as entrevistas foram conduzidas em ambientes reservados, como salas de reunião presencial e plataformas de videoconferência, evitando que os entrevistados se sintam desconfortáveis em responder as perguntas;
- Neutralidade do entrevistador: a postura do autor se manteve neutra e imparcial durante as entrevistas, evitando influenciar ou direcionar as respostas dos entrevistados.

A fim de obter uma visão completa, o autor buscou ter contato com diversos pontos de vista provenientes de entrevistas com indivíduos de diversas áreas da empresa e com diferentes papéis e responsabilidades no processo de reestruturação organizacional. Assim, foram identificados cinco grupos de indivíduos para serem entrevistados a fim de garantir o cumprimento dos objetivos do método de obtenção de dados descritos anteriormente. A tabela a seguir ilustra a divisão dos grupos e a indicação de quais objetivos foram endereçados nas entrevistas com cada um.

Tabela 7: Grupos de entrevistados

Grupo	Área de atuação	Descrição	Objetivos
A	Estratégia Corporativa	Responsável por planejar e executar o projeto de reestruturação	(i), (ii) e (iii)
B	Gestão	Responsável pelas governanças de gestão e definição e acompanhamento de metas da companhia	(iii) e (iv)
C	Recursos Humanos	Responsável por suportar o processo de reestruturação, auxiliando na implementação de novos processos, como de recrutamento e avaliação	(i), (iii) e (iv)
D	Líderes Funcionais e de Produto	Líderes presentes na matriz, os quais tiveram seu escopo afetado pela reestruturação e participaram do processo de comunicação	(iv)
E	Colaboradores individuais com dupla subordinação	Colaboradores que foram afetados pela reestruturação	(iv)

Fonte: Elaboração própria

No Grupo A, que corresponde aos membros da área de Estratégia Corporativa, foram realizadas duas entrevistas: uma com o gerente da área e outra com um analista, que participaram ativamente do projeto de reestruturação. Nessas entrevistas, foi possível realizar um aprofundamento nos objetivos e etapas do projeto, além de identificar desafios e problemas na implementação, os quais serão melhor discutidos nos tópicos a seguir. Também, foi relatado nessas entrevistas que o projeto de reestruturação organizacional foi planejado e implementado por uma equipe específica dentro da Estratégia Corporativa chamada de equipe de Transformação, que foi criada de forma temporária justamente para a condução desse projeto. Essa equipe foi formada por indivíduos com experiência prévia em projetos de transformação organizacional, através de sua vivência em diferentes consultorias estratégicas.

No Grupo B, que corresponde à área de Gestão, foi realizada uma entrevista com um especialista da área, que foi responsável por garantir a implementação de práticas de gestão definidas pelo projeto de reestruturação, como acompanhamento de resultados e estabelecimento de reuniões de governança. Nessa entrevista, foram coletadas informações sobre o impacto da mudança na estrutura organizacional no desdobramento da estratégia e definição de metas individuais, além dos problemas e desafios gerados por essa mudança.

O Grupo C corresponde à área de Recursos Humanos, peça essencial para qualquer mudança na estrutura organizacional, principalmente em uma reestruturação como essa. Por isso, foram realizadas duas entrevistas com indivíduos desse grupo, sendo um analista da equipe de recrutamento e seleção e uma especialista da equipe de *Business Partners*, que realiza a conexão entre as necessidades de negócio com os processos de RH. Na primeira entrevista foram identificadas as mudanças relativas ao recrutamento de profissionais para a nova estrutura, por conta da maior padronização de especialidades técnicas dentro das unidades de negócio gerada pela estrutura matricial. Já na segunda entrevista, foi discutida a relevante participação dos processos de RH na implementação da estrutura matricial, como comunicação e capacitação dos colaboradores, definição dos papéis e responsabilidades, organização do *card* de metas individuais e distribuição de remuneração variável e PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

No Grupo D, que corresponde aos líderes funcionais e de produto, os quais tiveram sua rotina diretamente afetada pela reestruturação organizacional, por conta da reorganização dos colaboradores nas equipes e do relacionamento entre as áreas. Nesse grupo foram realizadas duas entrevistas com líderes funcionais das áreas de Design e Performance & Analytics, e duas com líderes de produto, das áreas de Renda Fixa e Investimentos Internacionais, a fim de identificar as mudanças nos procedimentos de gestão de equipes, como

distribuição de atividades e acompanhamento dos planos de carreira de seus liderados.

Por fim, o grupo E corresponde aos colaboradores individuais, os quais tiveram uma mudança significativa na sua rotina causada pela dupla subordinação gerada pela estrutura matricial. Nesse grupo, foram realizadas três entrevistas com colaboradores de diferentes áreas, como Marketing, Jurídico e Comercial, que tiveram como objetivo o entendimento do impacto relacionado à essas mudanças.

Os colaboradores entrevistados em cada grupo estão consolidados na tabela a seguir:

Tabela 8: Colaboradores entrevistados

Número	Grupo	Cargo do entrevistado
1	A	Gerente de Estratégia Corporativa
2	A	Analista de Estratégia Corporativa
3	B	Especialista de Gestão
4	C	Analista de RH - Recrutamento e Seleção
5	C	Especialista de RH - <i>Business Partner</i>
6	D	Líder Funcional de <i>Design</i>
7	D	Líder Funcional de Performance & <i>Analytics</i>
8	D	Líder de Produto - Renda Fixa
9	D	Líder de Produto - Investimentos Internacionais
10	E	Analista de Marketing
11	E	Analista Jurídico
12	E	Estagiário de Produtos Financeiros

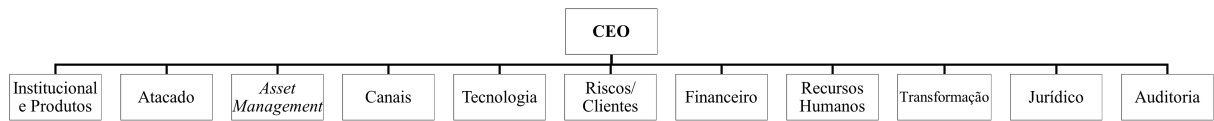
Fonte: Elaboração própria

Os roteiros de perguntas utilizados para condução das entrevistas com cada um dos grupos estão disponíveis no Apêndice A.

3.3 Análise da Estrutura Organizacional Inicial

Através das entrevistas descritas na seção anterior, principalmente com os grupos A e C, que correspondem aos colaboradores da Estratégia Corporativa e Recursos Humanos, foi possível realizar um mapeamento da estrutura organizacional anterior ao projeto de reestruturação. A imagem a seguir ilustra a divisão de áreas, também chamadas de diretorias, as quais reportavam diretamente para o CEO.

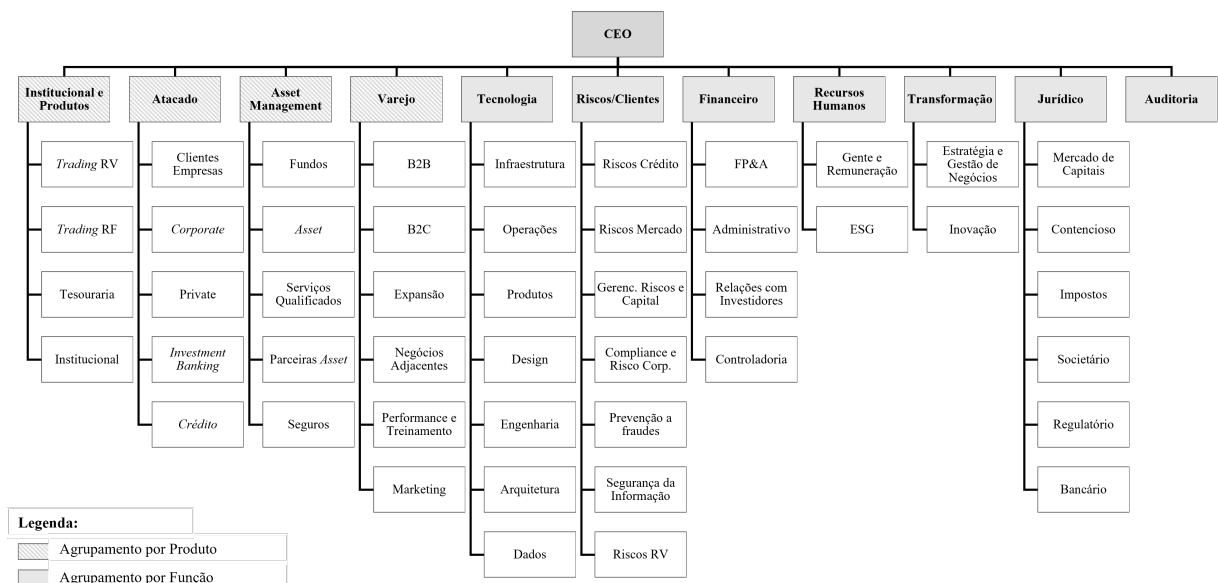
Figura 13: Estrutura organizacional inicial da empresa



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela Empresa Z.

Como pode ser observado na figura 13, a estrutura era organizada de forma mista, sendo algumas áreas agrupadas por produto, como Institucional e Produtos, Atacado, *Asset Management* e Varejo, e outras áreas agrupadas por função, como Tecnologia, Riscos, Financeiro, Recursos Humanos, Transformação, Jurídico e Auditoria. Na figura abaixo, ao observar as áreas dentro de cada uma dessas diretorias fica mais claro que algumas funções, como Operações, Design e FP&A, são agrupadas em áreas funcionais, como Tecnologia e Financeiro. Por outro lado, alguns produtos como Fundos, Renda Variável (RV), Renda Fixa (RF) são agrupados em áreas de produto, como *Asset Management* e Institucional e Produtos, também chamadas de unidades de entrega.

Figura 14: Organograma inicial detalhado da empresa



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela Empresa Z.

Tal organização de estruturas funcionais e por projeto configura a fase de Embrião da Matriz, que corresponde à segunda fase descrita no item 2.4.4 Fases de Evolução Estrutural

Matricial. Nessa fase, começam a surgir relações entre as áreas funcionais que interagem de forma informal para executar as atividades interdisciplinares referentes aos projetos e produtos. Como consequência da informalidade da integração entre as áreas, que não apresentam um responsável por coordenar a interação, surgem desalinhamentos e conflitos entre os líderes.

Uma situação como essa foi reportada pelo entrevistado número 7 (grupo D), líder funcional com especialidade de Performance & Analytics, que relatou atritos com o líder funcional da especialidade de Produto, por conta dos frequentes pedidos de extração de dados e análises pontuais realizados pelos membros da equipe de Produto diretamente para os membros da equipe de Performance & Analytics, para serem utilizadas no desenho de jornadas de experiência do cliente no aplicativo. Essa situação causou desconforto no entrevistado número 7, pois tais pedidos não eram comunicados para o líder da equipe, impactando na priorização e orientação do time para execução. Ainda, o entrevistado relatou que o líder de Produto utilizava a urgência e agilidade na troca de informações para justificar o ocorrido.

3.4 Projeto de Reestruturação Organizacional

Visando solucionar os problemas relativos à integração entre áreas funcionais e de projetos, foi realizado um projeto de reestruturação organizacional entre 2022 e 2023, que foi planejado e implementado por uma equipe interna dedicada, denominada equipe de Transformação, subordinada aos direcionamentos da Estratégia Corporativa, como foi citado nas entrevistas do Grupo A. Como dito anteriormente, os integrantes dessa equipe apresentavam experiência prévia em projetos de transformação organizacional em outras empresas.

Esse projeto se baseou em conceitos de estrutura matricial e teve como principal objetivo a definição clara de unidades de entrega verticais e a respectiva alocação de colaboradores alinhados a funções horizontais, também chamadas de especialidades.

Segundo o gerente de Estratégia Corporativa, um dos entrevistados do Grupo A (entrevistado 1), o objetivo do projeto era garantir que os colaboradores tivessem seu escopo de atuação e objetivos bem definidos, ou seja, deveriam saber responder as perguntas “Quem sou eu?” e “Para qual objetivo eu trabalho?”. A primeira pergunta deveria ter como resposta a respectiva especialidade do colaborador, como Engenharia de Software, Design ou Comercial. Já a segunda pergunta, deveria ter como resposta a respectiva

unidade de entrega que o colaborador está alocado, como Fundos, Renda Fixa ou Renda Variável.

Também, foi relatado pelo entrevistado 1, que, historicamente, os colaboradores tinham mais conexão com a área funcional, e consequentemente quando perguntados sobre o seu escopo de trabalho, respondiam somente sobre sua função e não sobre a unidade de entrega, por exemplo: “Trabalho com Engenharia de Software”. Segundo ele, o intuito do projeto era trazer a clareza de definição de escopo e objetivos para que os colaboradores respondessem a essa pergunta citando a unidade de entrega além da especialidade, como: “Trabalho com Engenharia de Software para a área de Fundos”.

A atribuição de todos os colaboradores da empresa a uma especialidade bem definida teve como motivação gerar maior valor, através do desenvolvimento e evolução de *frameworks*, governanças e práticas que podem ser compartilhados entre os indivíduos da mesma especialidade alocados em diferentes unidades de entrega. Além disso, esse processo contribuiu para a padronização do plano de carreira de cada especialidade e simplificou o processo de movimentações internas e recrutamento, que passou a ter foco na especialidade dos profissionais e, não necessariamente, na unidade de entrega.

Dessa forma, foram definidas as especialidades listadas nos tópicos a seguir, que têm como objetivo enquadrar todos os colaboradores da empresa de acordo com sua função desempenhada. Tal divisão resultou em maior clareza sobre os próximos passos na carreira: o que é esperado do colaborador e o que precisa ser feito para se desenvolver, independente da unidade de entrega na qual está alocado.

- Especialidades de Recursos Humanos:
 - Recrutamento e Seleção;
 - *Business Partner*;
 - Cultura, Engajamento e Diversidade.
- Especialidades de Gestão:
 - Performance & *Analytics*;
 - Desenvolvimento de Negócio;
 - Ciência de Dados;
 - Estratégia Corporativa;
 - Transformação;

- Agilidade de Negócio;
- M&A.
- Especialidades de Desenvolvimento de Produtos:
 - Produto;
 - Design.
- Especialidades de Tecnologia:
 - Arquitetura;
 - Infraestrutura;
 - Engenharia de Software;
 - Engenharia de Dados;
 - Segurança da Informação.
- Especialidades Comerciais:
 - *Inside Sales*;
 - Assessor de Investimentos;
 - Banqueiro.
- Demais Especialidades:
 - Atendimento;
 - Operações;
 - Marketing & Comunicação;
 - Financeiro;
 - Compras;
 - Administrativo.

Além de enquadrados em uma especialidade de acordo com sua função, os colaboradores foram alocados em unidades de entrega. Isso teve como objetivo fazer com que o colaborador utilizasse suas habilidades funcionais para entregar resultados referentes ao escopo da unidade de entrega. Durante o processo de reestruturação, tais unidades de entrega foram divididas em três tipos: Unidades de Negócio, Plataformas e *Expert Teams*.

O primeiro tipo é a Unidade de Negócio, também comumente referida como BU (do inglês *Business Unit*), que utiliza de competências multidisciplinares de diferentes especialidades para gerenciar e desenvolver um determinado produto ou experiência para um segmento específico do mercado, como é o caso dos produtos Renda Fixa, Renda Variável, Crédito e das experiências nos canais B2C (Distribuição Direta) e B2B (Distribuição Indireta). Uma característica marcante das unidades de entrega é o fato de esses produtos e canais gerarem receita para a companhia, por isso eles apresentam um DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) próprio, enquanto os outros dois tipos não geram receita.

Já o segundo tipo é a Plataforma, que corresponde aos componentes e serviços que são desenvolvidos pela empresa e que são reutilizáveis pelas BUs e outras plataformas, como é o caso dos serviços de Atendimento, Cadastro, Prevenção a Fraudes, Tesouraria, Crédito & Cobrança. Todas essas plataformas citadas oferecem suporte à operação das Unidades de Entrega, por exemplo: a plataforma de Atendimento presta assistência aos clientes tanto do canal B2C quanto B2B, enquanto a plataforma de Prevenção a Fraudes busca a mitigação de possíveis fraudes tanto em produtos de Renda Fixa quanto em Renda Variável. Comparando com as BUs, vale ressaltar que as plataformas também apresentam equipes multidisciplinares, porém não geram receita para a companhia, por oferecerem somente serviços de suporte.

Já o terceiro e último tipo é o *Expert Team* (“Equipe de Especialistas”, em inglês), que corresponde a serviços que são necessariamente aproveitados por todas as BUs e Plataformas da empresa, como Recursos Humanos, Jurídico, Financeiro, Marketing, Compliance, Auditoria, Estratégia Corporativa. A principal diferença entre os *Expert Teams* e as Plataformas, é que os *Expert Teams* não apresentam equipes multidisciplinares, concentrando especialistas de uma determinada função. Além disso, assim como as Plataformas, os *Expert Teams* não geram receita, por se tratarem de serviços de suporte.

A lista a seguir ilustra todas as unidades de entrega criadas, indicando seu enquadramento como Unidade de Negócio, Plataforma ou Expert Team.

- Unidades de Negócio (BUs):
 - Varejo (B2C – Distribuição Direta, B2B – Distribuição Indireta, Produtos Bancários, Plataforma de Educação Financeira);
 - Atacado (*Investment Banking*; Crédito, Mercados Globais);
 - Produtos Financeiros (Corretora, Renda Fixa, Renda Variável, Investimentos

Internacionais);

– *Asset Management* (Fundos, *Asset*, Seguros).

- Plataformas:

– Atendimento, Cadastro & Portabilidade, Clientes;

– Prevenção a Fraudes, Risco & Garantias, Crédito & Cobranças;

– Tesouraria;

– Aquisição de Clientes, Canais de Distribuição.

- *Expert Teams*

– Recursos Humanos;

– Jurídico;

– Financeiro;

– Marketing, *Revenue Growth* e Relações Públicas;

– Riscos, *Compliance*, Segurança da Informação e Auditoria;

– Engenharia de *Software* e Engenharia de Infraestrutura;

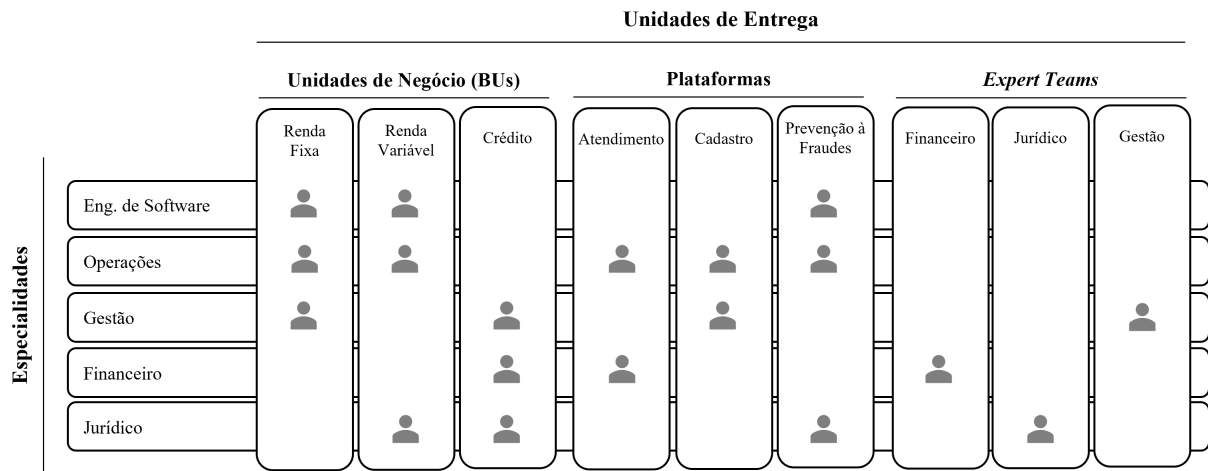
– Estratégia Corporativa, Gestão e Transformação;

– Relações Institucionais e *Research*.

Analisando a integração entre os conceitos de especialidades e de unidades de entrega, a responsabilidade das lideranças das unidades de entrega consiste em centralizar a tomada de decisão sobre priorização das demandas, ou seja, o que deve ser feito. Enquanto isso, as lideranças de especialidade são responsáveis pela gestão da alocação de pessoas e recursos, ou seja, como deve ser feito.

A figura abaixo apresenta um exemplo da integração entre algumas especialidades e unidades de entrega. Vale ressaltar que o esquema a seguir é não-exaustivo, ou seja, existem outras especialidades e unidades de entrega que não aparecem na imagem, porém foram discutidas anteriormente.

Figura 15: Integração entre Unidades de Entrega e Especialidades



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados fornecidos pela Empresa Z.

Para garantir a execução de tamanha mudança na estrutura organizacional, foi definido um plano de implementação para cada unidade de entrega baseado em seis etapas principais: Preparação, Diagnóstico, Desenho de alto nível, Desenho detalhado, Implementação e Execução assistida. Segundo o entrevistado 2, que participou ativamente do planejamento e implementação do projeto, a execução dessas seis etapas demandava entre 6 e 12 semanas para cada unidade de entrega, dependendo do seu tamanho e complexidade. Assim, segundo ele, o projeto de transformação durou cerca de 1 ano e meio, visto que algumas unidades eram analisadas em paralelo para otimização de tempo.

A etapa inicial de Preparação, consistia no mapeamento da estrutura atual, a partir do contato com *stakeholders* mais sêniores. Já a etapa de Diagnóstico se baseava na identificação de problemas e dificuldades encontrados na estrutura atual, a partir de um trabalho intenso de entrevistas. Posteriormente, na etapa de Desenho de alto nível acontecia a definição do escopo futuro da unidade de entrega, com a elaboração de cenários e ondas de evolução. Em seguida, na etapa de Desenho detalhado, acontecia a definição da missão, OKRs (*Objective Key Results*), ritos de governança e topologia. Mais adiante, na etapa de Implementação, ocorria a execução de treinamentos e dinâmicas para adaptação das equipes à nova estrutura. Por fim, a etapa de Execução Assistida visava o acompanhamento pela equipe de Transformação das primeiras semanas de operação da nova unidade de entrega, a fim de garantir a consistência das governanças definidas e da aderência aos papéis e responsabilidades estabelecidos.

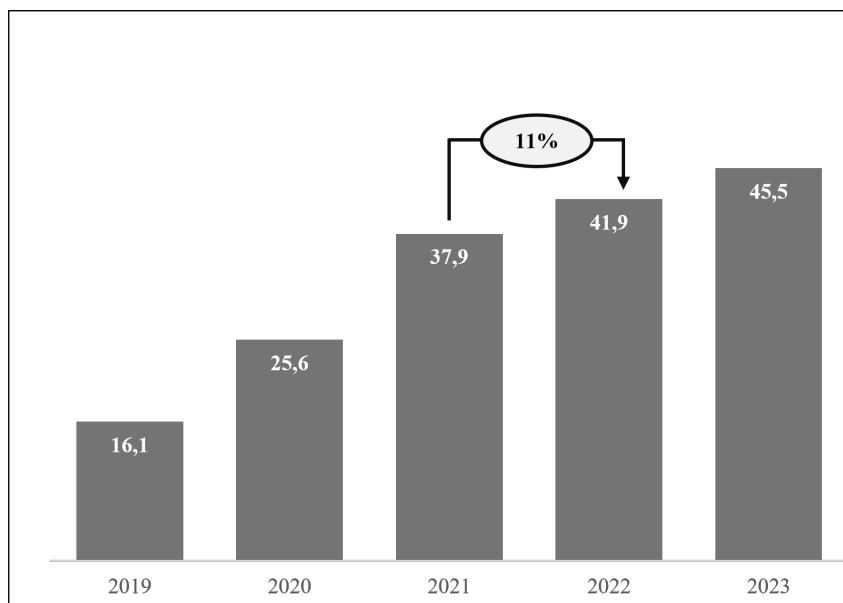
3.5 Análise dos Resultados do Projeto

A fim de analisar os resultados do projeto de reestruturação, alguns indicadores financeiros serão explorados a seguir.

No âmbito financeiro, um dos principais motivadores para idealização e priorização do projeto de reestruturação organizacional foi o aumento expressivo de Despesas Administrativas, de Vendas e Gerais, também referida pela sigla SG&A (do inglês *Selling, General & Administrative Expense*). Esse conceito engloba despesas relacionadas à administração da empresa, como gastos com pessoal, por exemplo salários e encargos, além de gastos com sistemas de tecnologia, *marketing* e contratação de serviços.

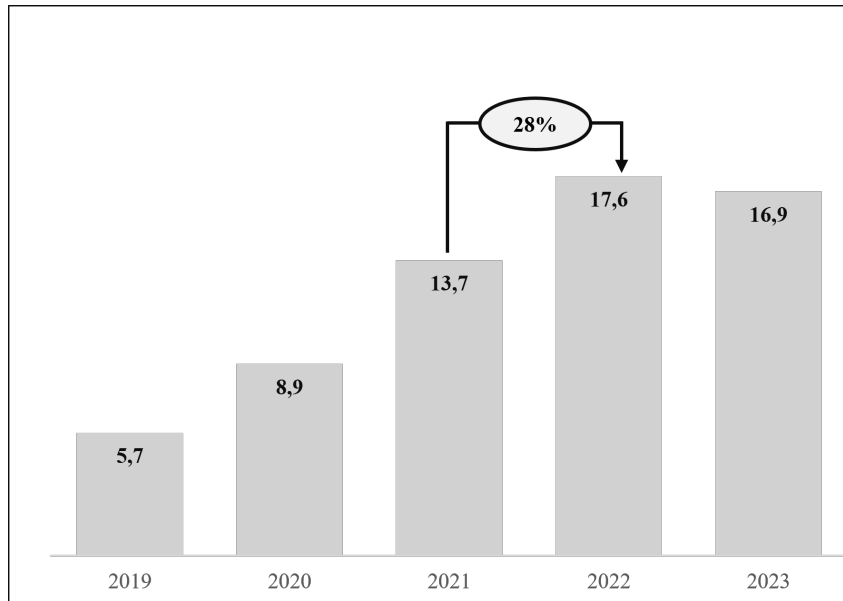
O aumento das despesas SG&A pode ser considerado natural em um cenário de crescimento da empresa. Entretanto, o fato de que, em 2022, essas despesas estavam aumentando em um ritmo mais acelerado do que o aumento de receita bruta indicava um problema. Esse problema é evidenciado pela menor taxa de crescimento ano contra ano da receita quando comparado com o crescimento das despesas, como pode ser observado nos dois gráficos a seguir.

Figura 16: Receita Líquida da Empresa Z, R\$ Bilhões



Fonte: Empresa Z. Divulgação de Resultados Trimestrais (2023)

Figura 17: Despesas SG&A da Empresa Z, R\$ Bilhões



Fonte: Empresa Z. Divulgação de Resultados Trimestrais (2023)

O comportamento observado nos gráficos acima, pode ser resumido em dois indicadores de eficiência organizacional, denominados *Efficiency Ratio* (“Índice de Eficiência”, em inglês) e *Compensation Ratio* (“Índice de Remuneração”, em inglês). O primeiro é calculado pela divisão entre as despesas SG&A e a receita líquida, indicando o percentual da receita gerada que é destinado ao pagamento dessas despesas administrativas. Assim, quanto menor essa porcentagem, mais eficiente é alocação de recursos da empresa, como é possível observar na fórmula abaixo:

$$Efficiency\ Ratio = \frac{Despesas\ SG\&A}{Receita\ Líquida}$$

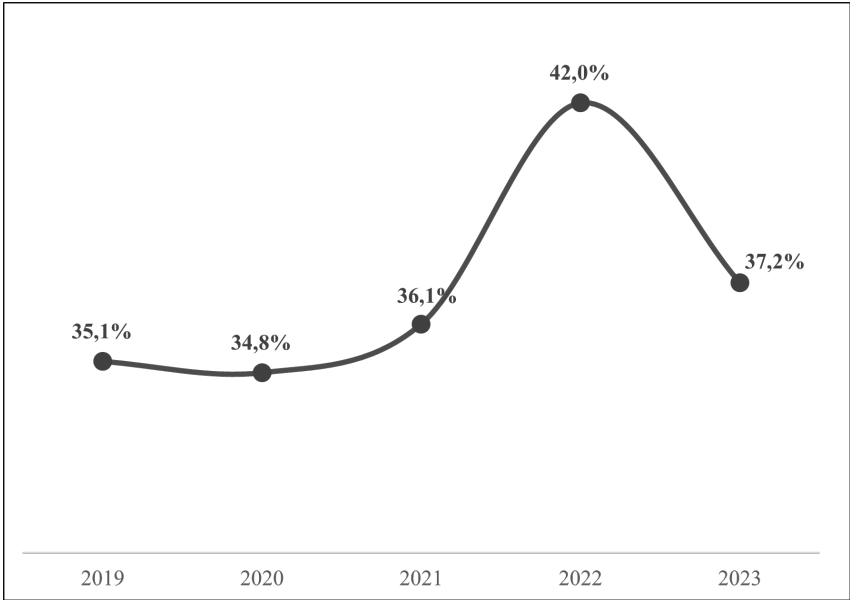
Já o segundo indicador é calculado de forma similar ao primeiro, porém considera no numerador somente as despesas SG&A relacionadas a gastos de pessoal, como salários, benefícios e encargos. Esse indicador mostra o percentual da receita gerada que é destinado especificamente ao pagamento de despesas relacionadas a pessoal. Assim, quanto menor essa porcentagem, mais eficiente é a alocação de recursos humanos da empresa, conforme apresentado na fórmula a seguir:

$$Compensation\ Ratio = \frac{Despesas\ de\ Pessoal}{Receita\ Líquida}$$

Os gráficos abaixo apresentam de forma mais clara o comportamento que ocorreu durante o ano de 2022, descrito anteriormente. Nesse cenário, as despesas SG&A estavam representando uma parcela cada vez maior da receita líquida, que pode ser observado no

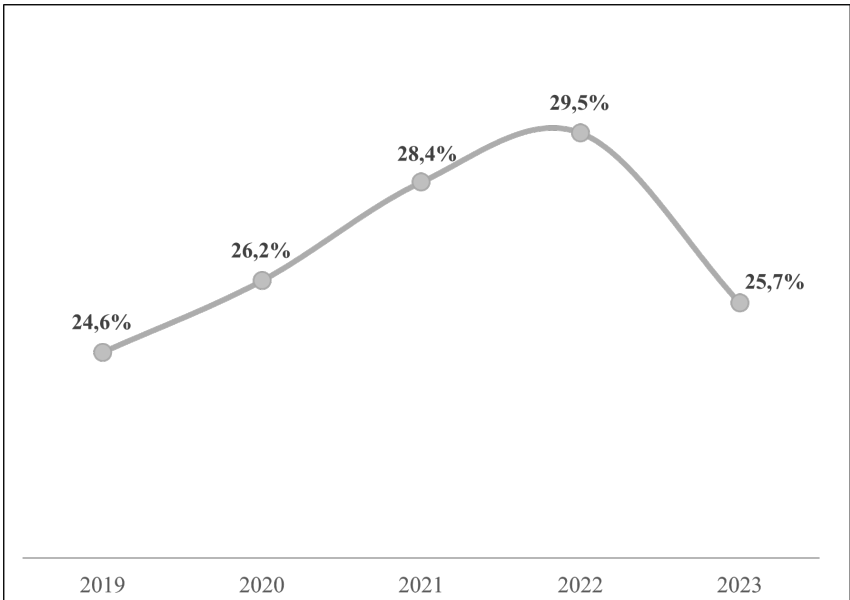
gráfico de *Efficiency Ratio*. Além disso, ao analisar o gráfico de *Compensation Ratio* o problema relacionado às crescentes despesas de pessoal fica ainda mais evidente.

Figura 18: Indicadores de Eficiência: *Efficiency Ratio*



Fonte: Empresa Z. Divulgação de Resultados Trimestrais (2023)

Figura 19: Indicadores de Eficiência: *Compensation Ratio*



Fonte: Empresa Z. Divulgação de Resultados Trimestrais (2023)

O projeto de reestruturação organizacional foi idealizado justamente no início de 2022, quando o aumento de ambos os indicadores de eficiência ficou em evidência. Assim, a reestruturação começou efetivamente no 2º trimestre de 2022, perdurando até o fim de

2023. Ao observar os resultados obtidos no fim desse período, é notória a melhoria desses indicadores, sendo o projeto de reestruturação um dos grandes contribuintes para essa melhoria da eficiência organizacional, especialmente nas despesas relacionadas a pessoal.

Para dimensionar o impacto da melhoria desses indicadores, foi realizada uma estimativa de economia gerada. Esse cálculo baseia-se na estimativa de quanto seriam as despesas SG&A em 2023, caso não houvesse melhoria da eficiência, que é representada pela diminuição do *Efficiency Ratio* em 4,8 pontos percentuais, saindo de 42,0% em 2022 para 37,2% em 2023. Dessa forma, a tabela a seguir apresenta o cenário real ocorrido em 2022 e 2023 e um cenário calculado para 2023, que contém uma estimativa de Despesas SG&A caso a receita fosse igual à realizada em 2023 (R\$ 45,5 Bilhões) e o *Efficiency Ratio* igual ao de 2022 (42,0%).

Tabela 9: Estimativa economia gerada

	2022 (cenário real)	2023 (cenário real)	2023 (cenário calculado)
Receita, R\$ Bilhões	41,9	45,5	45,5
Efficiency Ratio, %	42,0%	37,2%	42,0%
Despesas SG&A, R\$ Bilhões	17,6	16,9	19,1

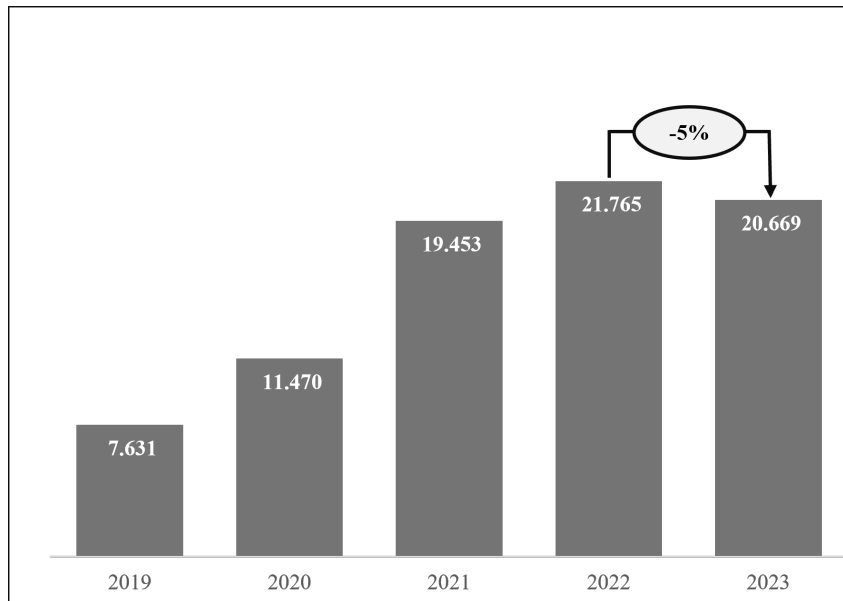
Fonte: Elaboração própria

Como resultado dessa estimativa, obtém-se o valor de R\$ 19,1 Bilhões em Despesas SG&A para o cenário calculado de 2023, representando uma diferença de R\$ 2,2 Bilhões em relação ao valor real nesse ano (R\$ 16,9 Bilhões). Assim, pode-se concluir que se não houvesse a melhoria do *Efficiency Ratio*, a Empresa Z teria R\$ 2,2 Bilhões a mais em despesas SG&A em 2023, o que representa uma economia de 4,8% da sua receita bruta no ano.

Contudo, é importante salientar que o projeto de reestruturação não foi o único fator que impactou na melhoria da eficiência organizacional. Um dos principais fatores que contribuíram para a diminuição dos gastos com pessoal foi a onda de *layoffs* (“demissões” em inglês) que ocorreu na Empresa Z em 2022, assim como ocorreu com a grande parte das empresas de tecnologia em 2022. Essa onda de demissões foi incentivada pelas contratações excessivas durante a pandemia do COVID-19, mudanças no comportamento dos consumidores pós-pandemia, inflação e aumento das taxas de juros. O gráfico abaixo ilustra esse comportamento, dado que o número de colaboradores apresentava taxas positivas de crescimento anual entre 2019 e 2022 (41%, 50%, 70% e 12% de aumento, respectivamente), enquanto em 2023 essa tendência de crescimento foi interrompida (-5% no comparativo

anual), por conta da onda de demissões.

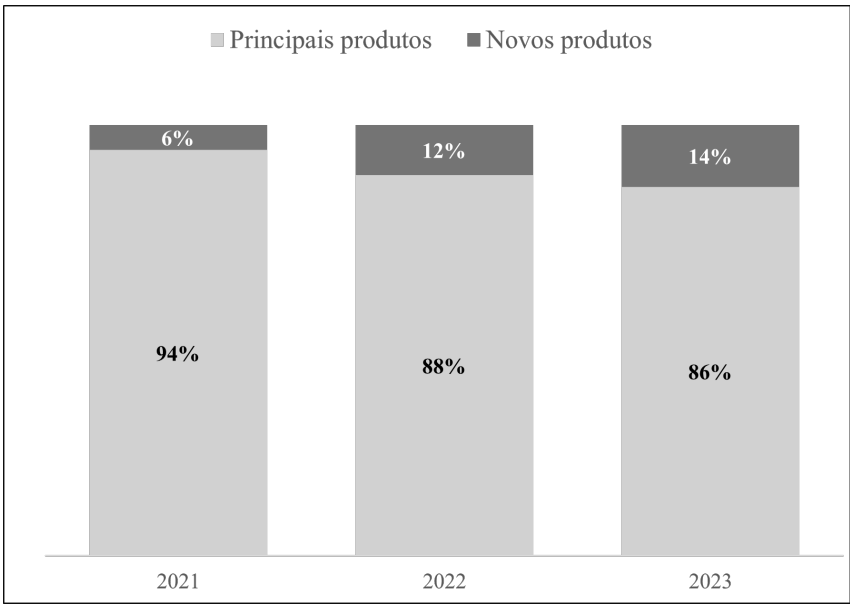
Figura 20: Número de colaboradores ao fim de cada ano



Fonte: Empresa Z. Divulgação de Resultados Trimestrais (2023)

Outro fator que colabora para a melhoria dos índices de eficiência é a expansão da oferta de produtos, visto que a introdução de novos produtos tende a gerar receita adicional para a empresa, por conta do aumento do público-alvo. Durante o período de implementação da reestruturação, foram lançados novos produtos, como cartão de crédito, conta global e funcionalidades adicionais de conta digital, que estão alinhados com a estratégia da empresa em garantir uma experiência completa em serviços financeiros, indo além do escopo padrão de um banco de investimentos. O gráfico abaixo apresenta a representatividade desses novos produtos lançados na receita bruta total da empresa.

Figura 21: Representatividade de Novos Produtos na Receita Bruta



Fonte: Empresa Z. Divulgação de Resultados Trimestrais (2023)

O aumento da representatividade de novos produtos, observada no gráfico acima, é um indicativo de que a empresa se tornou mais inovativa e responsiva às necessidades emergentes no mercado. Ainda, pode-se dizer que o projeto de reestruturação contribuiu para deixar a empresa mais inovativa, a partir da organização em unidades de entrega e aumento da agilidade na tomada de decisão. Esse fato é evidenciado pelo aumento da representatividade nos anos de 2022 e 2023, que corresponde ao período em que o projeto ocorreu.

3.6 Impactos da Reestruturação Organizacional

A fim de avaliar os impactos do processo de reestruturação, que ocorreu no período supracitado, foi realizado um levantamento de problemas, baseado na coleta de dados sobre o caso, principalmente através das entrevistas. Foram mapeados problemas que surgiram tanto durante o processo de implementação quanto após o projeto ter sido implementado. A tabela a seguir apresenta esses problemas e seus respectivos impactos, atuando como indicativo da relevância do problema encontrado.

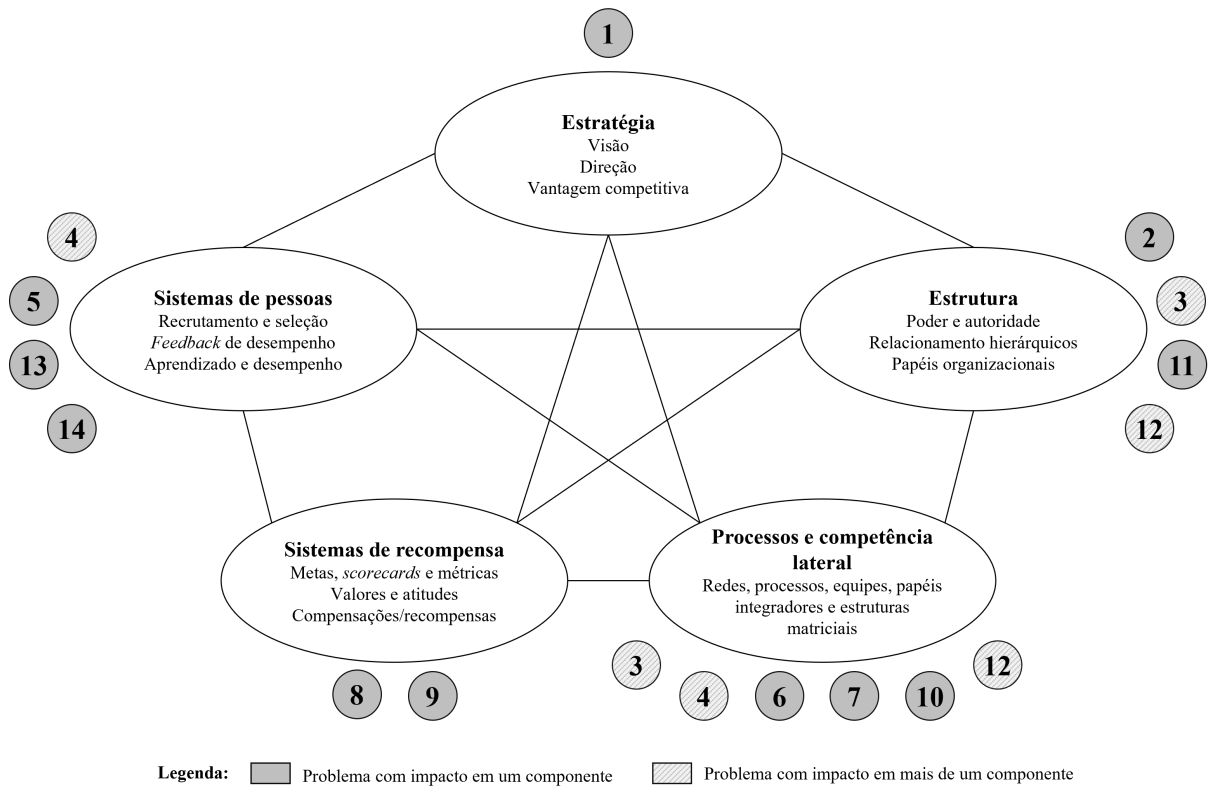
Tabela 10: Problemas mapeados e respectivos impactos

Número	Problemas Mapeados	Impactos / Importância
1	Implementar o projeto sem parar a empresa	Possíveis impactos na operação e, consequentemente, no faturamento
2	Resistência de parte da liderança, principalmente líderes funcionais	Falta de cooperação de parte da liderança, impactando no sucesso da implementação e colaboração das suas respectivas equipes
3	Confusão sobre a divisão de tarefas entre líderes funcionais e líderes de projeto (papéis e responsabilidades)	Impacto direto na produtividade e qualidade da entrega
4	Sobrecarga de colaboradores individuais por conta de demandas recebidas de duas lideranças	Desmotivação do colaborador e impacto na qualidade da entrega
5	Dificuldades dos colaboradores individuais em gerenciar relacionamento com múltiplos stakeholders	Impacto na produtividade e atraso na realização de atividades
6	Complexidade elevada na gestão de custos, principalmente custo de pessoas	Impacto no orçamento, ineficiência na alocação de recursos
7	Falta de mapeamento e integração de recursos de tecnologia	Não atingimento do potencial total de eficiência organizacional, dado que o maior foco foi na otimização da alocação de recursos humanos
8	Falta de balanceamento de metas individuais entre objetivos funcionais e da unidade de entrega	Subvalorização das metas relacionadas à função, por conta de prevalecer metas de entrega (resultado financeiro)
9	Dificuldade de acompanhamento de metas relacionadas à função	Impacto no desenvolvimento Individual do colaborador
10	Governanças e processos não operando de forma orgânica após o fim do projeto	Dependência excessiva da atuação da equipe de Transformação, impactando na eficiência das equipes
11	Especialidades do escopo de Gestão descentralizadas	Impacto na otimização na alocação de pessoas e recursos
12	Alguns Expert Teams, como Jurídico e Recursos Humanos, carecem de especialistas de outras funções, como Gestão e Engenharia de <i>Software</i>	Essas áreas não usufruem dos benefícios de uma estrutura matricial
13	Falta de capacitação dos colaboradores para se adaptar ao novo modelo de gestão	Impacto na produtividade por conta do tempo elevado de treinamento e capacitação
14	Comunicação não-eficiente com os principais colaboradores afetados	Desmotivação do colaborador, falta de entendimento dos colaboradores do processo global de reestruturação

Fonte: Elaboração própria

Dado o levantamento de problemas acima, foi utilizado o Modelo de Estrela de Galbraith, introduzido no tópico 2.1.2, visando avaliar seus impactos nos componentes desse modelo. Na visão abaixo, os números referem-se aos problemas listados na tabela 10.

Figura 22: Atribuição dos problemas ao Modelo de Estrela de Galbraith



Autor: Elaboração própria

É possível observar que alguns dos problemas afetam mais de uma ponta da estrela, como indicado pela legenda da figura acima. Essa ocorrência pode ser um indicativo da relevância e impacto do respectivo problema, que será discutido nos tópicos adiante.

4 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA

4.1 Comparação dos Problemas com a Literatura

Após a discussão realizada no item anterior, esse tópico visa encontrar oportunidades de atuação para resolução dos problemas.

Primeiramente, é interessante retomar a literatura, visando identificar similaridades entre os problemas encontrados no estudo de caso e os problemas tradicionais, que são comumente descritos na literatura. Nesses casos, pode-se aproveitar das soluções já descritas e que tiveram sua eficácia comprovada pela aplicação em outros casos reais, adaptando-as ao caso estudado.

Para isso, a tabela a seguir apresenta os problemas mapeados no capítulo anterior, classificando-os entre os principais tipos de desvantagens encontrados na literatura sobre estruturas matriciais. Essas desvantagens, que podem ser interpretadas como problemas decorrentes da implementação, foram descritos no tópico 2.4.5 Vantagens e Desvantagens.

Tabela 11: Comparação dos problemas mapeados com a Literatura estudada

Número	Problemas Mapeados	Abordado na Literatura estudada?	Tipo de Problema descrito pela Literatura estudada
1	Implementar o projeto sem parar a empresa	Não	-
2	Resistência de parte da liderança, principalmente líderes funcionais	Sim	(i) Disputa pelo poder
3	Confusão sobre a divisão de tarefas entre líderes funcionais e líderes de projeto (papéis e responsabilidades)	Sim	(vi) Tensão intensificada
4	Sobrecarga de colaboradores individuais por conta de demandas recebidas de duas lideranças	Sim	(v) Supervisão excessiva
5	Dificuldades dos colaboradores individuais em gerenciar relacionamento com múltiplos stakeholders	Sim	(iv) Dificuldade de monitoramento e controle
6	Complexidade elevada na gestão de custos, principalmente custo de pessoas	Sim	(iv) Dificuldade de monitoramento e controle
7	Falta de mapeamento e integração de recursos de tecnologia	Não	-
8	Falta de balanceamento de metas individuais entre objetivos funcionais e da unidade de entrega	Não	-
9	Dificuldade de acompanhamento de metas relacionadas à função	Não	-
10	Governanças e processos não operando de forma orgânica após o fim do projeto	Sim	(vi) Tensão intensificada
11	Especialidades do escopo de Gestão descentralizadas	Sim	(ii) Intensificação dos conflitos
12	Alguns Expert Teams, como Jurídico e Recursos Humanos, carecem de especialistas de outras funções, como Gestão e Engenharia de <i>Software</i>	Não	-
13	Falta de capacitação dos colaboradores para se adaptar ao novo modelo de gestão	Sim	(iii) Redução no tempo de reação
14	Comunicação não-eficiente com os principais colaboradores afetados	Sim	(vi) Tensão intensificada

Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, este trabalho se propõe a elaborar uma proposta de melhoria com foco na resolução dos problemas enfrentados pela Empresa Z, sejam eles explorados ou não pela literatura tradicional. Assim, adiciona contribuições para a literatura estudada, ao acrescentar mais problemas e soluções que derivam da implementação de uma estrutura matricial.

4.2 Priorização das Oportunidades Mapeadas

Os problemas mapeados no capítulo anterior consistem em oportunidades de melhoria, que serão discutidas ao longo desse tópico, a fim de identificar as oportunidades com maior potencial de impacto positivo. Assim, esses problemas foram priorizados utilizando-se o método AHP (*Analytic Hierarchy Process* – “Processo Analítico Hierárquico”, em português). Esse método consiste em uma técnica estruturada para apoiar a tomada de decisões complexas, principalmente pela capacidade de conciliar vários critérios na priorização.

Como primeiro passo, foram definidos quatro critérios que serão utilizados para avaliar os problemas, sendo eles: (i) Impacto; (ii) Frequência/Tendência; (iii) Urgência de resolução; (iv) Baixo custo de resolução. O primeiro critério consiste na estimativa de quanto o a não resolução do problema impacta negativamente na organização. Já o segundo critério visa quantificar quão frequentemente o problema afeta a organização ou qual a tendência de ocorrência do mesmo. Além disso, o terceiro critério tem como objetivo mensurar a necessidade de uma intervenção imediata para resolução do problema. Por fim, o último critério visa identificar problemas com menor custo de resolução, para que seja possível capturar os benefícios da resolução de maneira menos custosa. Resumidamente, a escolha dos critérios tem como objetivo identificar os problemas com maior impacto, maior frequência/tendência de ocorrência, maior urgência de resolução e menor custo de resolução.

Dessa maneira, os problemas foram avaliados utilizando uma escala de 1 a 10, sendo 10 a nota máxima. Por exemplo, se um problema obter nota 10 no critério impacto, significa que esse problema tem alta relevância por ter impacto significativo na organização. Além disso, se um problema obter nota 1 no critério baixo custo de resolução, demonstra que esse problema demanda um alto custo para ser resolvido. A avaliação está disposta na tabela a seguir:

Tabela 12: Avaliação dos problemas mapeados

Número	Problemas Mapeados	Impacto	Frequência/ Tendência	Urgência de resolução	Baixo custo de resolução
1	Implementar o projeto sem parar a empresa	10	7	5	2
2	Resistência de parte da liderança, principalmente líderes funcionais	5	4	4	9
3	Confusão sobre a divisão de tarefas entre líderes funcionais e líderes de projeto (papéis e responsabilidades)	6	6	6	8
4	Sobrecarga de colaboradores individuais por conta de demandas recebidas de duas lideranças	3	7	3	6
5	Dificuldades dos colaboradores individuais em gerenciar relacionamento com múltiplos stakeholders	3	4	4	5
6	Complexidade elevada na gestão de custos, principalmente custo de pessoas	7	5	5	3
7	Falta de mapeamento e integração de recursos de tecnologia	9	9	10	1
8	Falta de balanceamento de metas individuais entre objetivos funcionais e da unidade de entrega	5	5	6	10
9	Dificuldade de acompanhamento de metas relacionadas à função	5	8	4	8
10	Governanças e processos não operando de forma orgânica após o fim do projeto	7	3	7	7
11	Especialidades do escopo de Gestão descentralizadas	2	4	1	9
12	Alguns Expert Teams, como Jurídico e Recursos Humanos, carecem de especialistas de outras funções, como Gestão e Engenharia de <i>Software</i>	8	10	7	4
13	Falta de capacitação dos colaboradores para se adaptar ao novo modelo de gestão	4	2	3	8
14	Comunicação não-eficiente com os principais colaboradores afetados	4	3	8	9

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, os critérios foram comparados dois a dois em termos da importância relativa de um sobre o outro, utilizando uma escala de 1 a 7, onde 1 significa que os critérios apresentam a mesma importância e 7 significa que existe uma importância relativa absoluta do critério apresentado na linha sobre o critério na coluna. A matriz a seguir compila os resultados dessas comparações.

Tabela 13: Matriz de comparação entre critérios

	Impacto	Frequência/Tendência	Urgência de resolução	Baixo custo de resolução
Impacto	1	5	3	7
Frequência/Tendência	1/5	1	1/3	3
Urgência de resolução	1/3	3	1	5
Baixo custo de resolução	1/7	1/3	1/5	1
Total	1,68	9,33	4,53	16,00

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, foram calculados os pesos de cada critério, de acordo com seu grau de importância relativa. Primeiramente, para cada valor de uma coluna, foi dividido o valor da célula pelo total da coluna. Depois, o peso do critério contido nas linhas é calculado a partir da média dos elementos da linha. Dessa forma, o cálculo completo dos pesos de cada critério está disposto na tabela a seguir.

Tabela 14: Cálculo dos peso de cada critério

	Impacto	Frequência/Tendência	Urgência de resolução	Baixo custo de resolução	Peso
Impacto	0,60	0,54	0,66	0,44	56%
Frequência/Tendência	0,12	0,11	0,07	0,19	12%
Urgência de resolução	0,20	0,32	0,22	0,31	26%
Baixo custo de resolução	0,09	0,04	0,04	0,06	6%

Fonte: Elaboração própria

Por fim, foram calculadas as pontuações de decisão dos problemas mapeados, a partir da ponderação da avaliação atribuída para cada problema na Tabela 12 pelos pesos calculados de cada critério. Assim, a tabela abaixo apresenta os problemas ordenados de forma decrescente de pontuação de decisão.

Tabela 15: Pontuação de decisão dos problemas mapeados

Número	Problemas Mapeados	Impacto	Frequência/Tendência	Urgência de resolução	Baixo custo de resolução	Pontuação de decisão
7	Falta de mapeamento e integração de recursos de tecnologia	9	9	10	1	8,81
1	Implementar o projeto sem parar a empresa	10	7	5	2	7,86
12	Alguns Expert Teams, como Jurídico e Recursos Humanos, carecem de especialistas de outras funções, como Gestão e Engenharia de <i>Software</i>	8	10	7	4	7,75
10	Governanças e processos não operando de forma orgânica após o fim do projeto	7	3	7	7	6,51
3	Confusão sobre a divisão de tarefas entre líderes funcionais e líderes de projeto (papéis e responsabilidades)	6	6	6	8	6,11
6	Complexidade elevada na gestão de custos, principalmente custo de pessoas	7	5	5	3	6,00
8	Falta de balanceamento de metas individuais entre objetivos funcionais e da unidade de entrega	5	5	6	10	5,55
9	Dificuldade de acompanhamento de metas relacionadas à função	5	8	4	8	5,27
14	Comunicação não-eficiente com os principais colaboradores afetados	4	3	8	9	5,22
2	Resistência de parte da liderança, principalmente líderes funcionais	5	4	4	9	4,84
13	Falta de capacitação dos colaboradores para se adaptar ao novo modelo de gestão	4	2	3	8	3,72
4	Sobrecarga de colaboradores individuais por conta de demandas recebidas de duas lideranças	3	7	3	6	3,66
5	Dificuldades dos colaboradores individuais em gerenciar relacionamento com múltiplos stakeholders	3	4	4	5	3,50
11	Especialidades do escopo de Gestão descentralizadas	2	4	1	9	2,38

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir, então, que os problemas 7, 1 e 12 apresentam maior relevância segundo os critérios analisados. Por isso, as soluções para esses problemas serão exploradas mais detalhadamente na seção seguinte. Apesar disso, as soluções para os demais problemas também serão analisadas.

4.3 Discussão de Soluções

Nesse capítulo serão discutidas soluções para os problemas mapeados, seguindo a ordem de priorização definida na seção anterior. Destaca-se que algumas das soluções propostas podem ser focadas na resolução de mais de um problema, principalmente nos que apresentam a mesma causa raiz.

4.3.1 Mapeamento e integração de recursos de tecnologia

Primeiramente, a falta de mapeamento e integração de recursos de tecnologia (problema 7) foi apontado como o mais revelante pelo método de priorização, por conta do seu alto impacto, frequência/tendência e urgência de resolução, apesar de seu potencial alto custo para resolução. A importância desse problema está atrelada ao fato de que a eficiência organizacional não atingiu todo seu potencial, uma vez que o projeto de reestruturação focou majoritariamente na otimização da alocação de recursos humanos. Assim, os recursos de tecnologia não foram profundamente analisados para gerar maiores sinergias, como foi feito com a alocação de pessoas.

Esse problema foi identificado através do depoimento do entrevistado 9, que é líder de produto na área de Investimentos Internacionais. Foi citado que alguns procedimentos, como abertura de conta e verificação de antecedentes criminais de novos clientes, apresentam sistemas diferentes dos utilizados para investimentos nacionais, apesar da similaridade dos processos. Essa duplicidade causa ineficiência no compartilhamento de informações relacionadas a clientes nacionais e internacionais e aumento dos custos com tecnologia, pela necessidade de contratação de mais de um software de cadastro e gestão de informações.

Dessa forma, urge a necessidade de realizar um projeto de melhoria da eficiência focado em recursos de tecnologia para potencializar a eficiência organizacional. Para isso, primeiramente, seria necessária a formação de uma equipe de especialistas, com experiência tanto na implementação quanto na integração de sistemas. O objetivo dessa equipe seria mapear e avaliar os recursos de tecnologia atuais a fim de planejar e imple-

mentar um processo de integração. Dessa forma, o resultado esperado seria a melhoria da eficiência organizacional, medida pela diminuição do *Efficiency Ratio* e diminuição da representatividade de despesas relacionadas à tecnologia em relação às despesas totais.

Após a definição da equipe, objetivos e resultados esperados, esse projeto seguirá as seguintes etapas:

- i. Realização de um inventário de recursos de tecnologia utilizados na empresa, incluindo software, hardware, sistemas de rede e bases de dados;
- ii. Categorização dos recursos mapeados conforme finalidade, frequência de utilização e áreas que os utilizam;
- iii. Avaliação de desempenho dos recursos existentes, identificando redundâncias e ineficiências;
- iv. Mapeamento e priorização de oportunidades de integração, considerando aspectos como: custo de implementação e manutenção, compatibilidade da solução com os requisitos, obstáculos para migração, escalabilidade e segurança;
- v. Desenvolvimento de um plano de integração, contendo cronograma, orçamento, responsabilidades e métricas de sucesso, como os indicadores de eficiência descritos acima;
- vi. Implementação do plano, incluindo desenvolvimento, configuração, testes, validação, treinamento dos usuários e monitoramento contínuo.

Por fim, para execução desse projeto estima-se um prazo de 18 meses, sendo 6 meses para as etapas (i) a (v), que correspondem às fases de mapeamento, análise e planejamento da integração, e 12 meses para a etapa final (vi) de implementação, que exige maior cuidado para a realização de testes e validações. O cronograma detalhado dessa e das seguintes soluções será descrito no tópico 4.4 Plano de Implementação das Soluções.

4.3.2 Estratégias de integração minimizando interrupções operacionais

O problema 1, implementar o projeto sem parar a empresa, aparece como segundo problema mais relevante nos resultados do método de priorização, por conta, principalmente, de seu alto impacto e frequência/tendência de ocorrência. Conforme relatado pelo entrevistado 1, gerente de Estratégia Corporativa, que participou ativamente do projeto

de reestruturação, esse foi um dos grandes obstáculos enfrentados na etapa de implementação.

A dificuldade consistia em conciliar as realização de atividades programadas pelo projeto, como reorganização de departamentos, alocação de pessoas e treinamentos, com as operações diárias da área a ser reestruturada. Esse problema se intensificava quando se tratava de unidades de negócio (BU), que apresentam contato direto com clientes e necessitam manter o atingimento de suas metas comerciais. Nesse contexto, a implementação do projeto também era afetada pela falta de colaboração dos integrantes da área, devido ao entendimento insuficiente da importância do projeto, e por falta de engajamento da liderança, que não direcionava seus esforços de sua equipe para o projeto.

A ideia de realizar um projeto de reestruturação organizacional sem afetar as operações da empresa pode parecer um tanto quanto desafiadora, porém existem estratégias que poderiam minimizar os impactos na operação e, consequentemente, no faturamento. Tais estratégias poderiam ser empregadas na implementação de outros projetos, como o de integração de recursos de tecnologia descrito no tópico anterior, e nos demais projetos detalhados nas soluções adiante. Os itens a seguir compilam algumas práticas para minimizar interrupções e assegurar que as operações críticas da empresa continuem funcionando mesmo durante a integração.

- Divisão do projeto de integração em fases, com o objetivo de obter maior gerenciamento de riscos e controle sobre os impactos;
- Realização de provas de conceito em departamentos menos críticos e projetos piloto com usuários específicos, garantindo a experimentação antes da implementação em larga escala;
- Realização de testes em ambientes isolados que reproduzem a infraestrutura de produção, a fim de simular possíveis impactos;
- Implementação de mudanças em horários de baixa atividade, para garantir melhores condições de execução e controle de riscos, reduzindo o impacto na operação;
- Acompanhamento contínuo e iterativo, com foco na realização de adaptações rápidas às necessidades emergentes, garantindo uma transição mais suave e com menores impactos na operação.

Por se tratar de recomendações e boas práticas sobre gestão de projetos de integração,

essa solução não apresenta um cronograma de execução específico. Tais medidas trazem benefícios quando são adotadas em conjunto com as demais soluções.

4.3.3 Integração multifuncional em áreas especializadas

Essa discussão terá como principal foco o problema 12, que evidencia a falta de integração de algumas áreas especializadas, chamadas de *Expert Teams*, como Jurídico e Recursos Humanos. Essas áreas carecem de especialistas de outras funções, como Gestão e Engenharia de *Software*, que poderiam ser utilizadas para otimizar a operação das áreas especializadas. Por exemplo, um especialista de Performance & *Analytics* poderia ser alocado no RH com o objetivo de melhorar a visibilidade de dados de recrutamento, através do desenvolvimento e atualização de *dashboards*, e um especialista em Ciência de Dados poderia ser alocado para realizar análises preditivas sobre retenção de colaboradores. Outro exemplo seria a alocação de um especialista de Engenharia de *Software* no departamento Jurídico para desenvolvimento de sistemas para automatizar processos manuais.

Assim, é evidente a necessidade de realização de um projeto de integração multifuncional em tais áreas especializadas, o qual teria como objetivo a melhoria da eficiência operacional dos *Expert Teams*, que poderia ser medida, por exemplo, pela diminuição do tempo gasto em tarefas repetitivas e operacionais. Para essa iniciativa seria necessária a definição de uma equipe responsável para coordenar a execução das etapas abaixo. Essa equipe poderia ser a mesma do projeto de reestruturação organizacional, que conta com especialistas em gestão, mais especificamente da área de Estratégia Corporativa.

- i. Realização de um diagnóstico das necessidades dos *Expert Teams*, com foco no levantamento de oportunidades que exigem a participação de especialistas de outras funções;
- ii. Classificação das necessidades e oportunidades levantadas em iniciativas pontuais ou projetos de longo prazo;
- iii. Criação de equipes multifuncionais temporárias para iniciativas pontuais. Essas equipes poderiam ser aproveitadas para diferentes iniciativas ao mesmo tempo, garantindo maior compartilhamento de recursos;
- iv. Integração permanente de especialistas nas estruturas dos *Expert Teams*, para execução de projetos de longo prazo e execução de atividades de suporte para as operações;

- v. Capacitação dos colaboradores dos *Expert Teams* para adaptação ao convívio em equipes multifuncionais, garantindo a colaboração e cooperação com os colaboradores de outras especialidades.

Para execução dessa proposta de solução, estima-se que seriam necessários seis meses, sendo metade desse tempo para diagnóstico e classificação das oportunidades e outra metade para criação das equipes temporárias e integração dos especialistas. Já a atividade de capacitação, seria realizada de forma contínua em toda a duração do projeto.

4.3.4 Estratégias de gestão e governança pós-projeto

Seguindo a ordem de priorização, a solução proposta nesse tópico visa abordar os problemas 10 e 3, que estão relacionados com a gestão e governança pós-projeto. O primeiro problema relata a dificuldade de garantir que as governanças e processos definidos pelo projeto de reestruturação operem de forma orgânica após a implementação do projeto, sem o suporte e supervisão da equipe responsável pelo projeto. Já o segundo problema, retrata a dificuldade de parte da liderança em compreender seus papéis e responsabilidades atualizados, causando confusão e conflito devido a falta de clareza.

Tais problemas tem certa relevância por impactarem diretamente no sucesso da implementação, uma vez que interfere na produtividade das equipes. Esse sucesso pode ser mensurado pela continuidade da execução pós-projeto das diretrizes passadas durante o projeto. Assim, surge a necessidade de discussão de estratégias, as quais estão descritas nos tópicos abaixo, que poderiam ter sido utilizadas para minimizar a ocorrência desses problemas citados. Essas estratégias de gestão e governança pós-projeto poderiam ser aproveitadas em outros projetos, como os descritos nas demais soluções discutidas nesse capítulo.

- Criação de um comitê de governança permanente, composto pela alta administração e pelos envolvidos no projeto, para monitoramento e adaptação dos processos após o término dos projetos estruturantes;
- Realização de revisões periódicas a fim de garantir que as diretrizes estabelecidas pelo projeto continuem relevantes e eficazes;
- Manutenção e atualização da documentação do projeto, garantindo a transparência no compartilhamento de informações e facilitando sua consulta;

- Definição de políticas para reporte de disputas ou ambiguidades de papéis e responsabilidades, para que sejam rapidamente resolvidos pela alta administração e pelos responsáveis pelo projeto;
- Realização de treinamentos periódicos para recapitular as diretrizes do projeto e assegurar que novos colaboradores estejam no mesmo nível de conhecimento do que colaboradores que participaram do projeto.

Assim, como na solução descrita no tópico 4.3.2, recomenda-se que essa solução seja utilizada em conjunto com as demais para garantir maior eficácia na implementação, não necessitando de um cronograma específico.

4.3.5 Automação e melhoria da precisão na alocação de custos

Em seguida, na ordem de priorização, tem-se o problema de aumento da complexidade na gestão de custos, principalmente de pessoas, que foi intensificado pela implementação da estrutura matricial. Esse problema está associado à dificuldade de alocação dos custos associados a um colaborador, por conta da sua dedicação compartilhada em diversos temas, como diferentes projetos dentro da unidade de entrega e demandas relacionadas à área funcional.

Dessa forma, surge a oportunidade de realização de um projeto para aumento da assertividade na alocação de recursos, que impactaria positivamente o processo de orçamento anual da empresa, uma vez que a alta administração teria uma melhor estimativa de recursos necessários para cada iniciativa.

Uma ferramenta eficaz para contribuir com esse projeto seriam tecnologias de monitoramento e gestão de tempo, conhecidas como ferramentas de *time tracking* (“monitoramento de tempo”, em inglês). Essas aplicações possibilitam que os colaboradores registrem de maneira precisa o tempo gasto com cada uma de suas atividades e projetos. Essas informações poderiam ser aproveitadas para embasar a tomada de decisão sobre a alocação de recursos, através de análises preditivas sobre a quantidade de recursos necessários de acordo com o histórico de projetos e iniciativas similares.

Para a implementação desse projeto de melhoria da assertividade na alocação de recursos, seria necessária a definição de uma equipe dedicada para monitorar a execução das etapas abaixo. Essa equipe poderia ser a mesma do projeto de reestruturação organizacional, incluindo o envolvimento do Financeiro para os tópicos relativos à integração com a gestão de custos da companhia.

- i. Mapeamento e implementação de ferramentas de *time tracking*, para que os colaboradores possam registrar sua dedicação cada uma de suas atividades durante a jornada de trabalho;
- ii. Integração da ferramenta de *time tracking* com o sistema de gestão de custos da companhia, permitindo que os dados sobre horas trabalhadas sejam associados automaticamente ao centro de custo apropriado;
- iii. Definição de um processo de revisão das informações preenchidas na ferramenta, a partir de uma jornada de aprovação pelo líder do colaborador, evitando possíveis distorções;
- iv. Capacitação dos colaboradores para utilização dessa nova ferramenta, ressaltando a importância da cooperação de cada um;
- v. Criação de um processo de análise da base de dados históricos de alocação, visando identificar padrões que colaborem para uma alocação de recursos mais assertiva.

Para a implementação completa desse projeto, seriam necessários cerca de um ano, sendo três meses para a realização da etapa (i), três meses para a execução da etapa (ii), três meses para as etapas (iii) e (iv) em paralelo e, por fim, mais três meses para a etapa final (v).

4.3.6 Plano de balanceamento e monitoramento de metas

Seguindo a ordem de priorização definida, têm-se os problemas 8 e 9, que estão relacionados às metas individuais no contexto da estrutura matricial. O primeiro problema reflete a falta de balanceamento de metas individuais entre objetivos funcionais e da unidade de entrega, uma vez que, na maioria das vezes, os colaboradores apresentam seu *card* de metas saturado por metas relativas à unidade de entrega, como metas comerciais e operacionais. Já o segundo problema retrata a dificuldade de acompanhamento de metas relacionadas à função desempenhada pelo colaborador. Esse processo de avaliação de metas funcionais é feito, na maioria dos casos, de forma subjetiva e imprecisa, dependendo da percepção dos líderes sobre a evolução dos colaboradores no desenvolvimento de habilidades e aprendizado contínuo.

É possível observar que o segundo problema é intensificado pela ocorrência do primeiro, uma vez que a menor relevância de metas funcionais desestimula a criação de

métodos mais precisos de mensuração. Por isso, as soluções para esses problemas podem ser discutidas em conjunto nesse tópico.

Com foco no primeiro problema, poderiam ser revisadas as diretrizes para definição de metas. Atualmente, a recomendação da área de Recursos Humanos é que os colaboradores mantenham a representatividade de metas individuais relacionadas à unidade de entrega em torno de 70%, enquanto as metas funcionais devem se manter em torno de 30%. Por se tratar de apenas uma recomendação, muitas vezes essa diretriz não é seguida, já que não há um mecanismo para bloquear o cadastro de metas com representatividade inadequada. Por isso, é essencial a criação de um processo para evitar a submissão de *cards* de metas inadequados.

Além disso, o percentual adequado para cada tipo de meta também poderia ser revisado, para que se torne mais aderente à realidade de cada colaborador. Uma solução para isso seria tornar flexível o percentual máximo de representatividade de metas relativas à unidade de entrega, variando de acordo com a senioridade do cargo ocupado. Por exemplo, quanto menor o nível hierárquico, mais representativas deveriam ser as metas relacionadas à função, para garantir o desenvolvimento e aprendizado do colaborador. Nesse cenário, as metas relacionadas à unidade de entrega (BU) poderiam ser limitadas a um limite máximo mais rigoroso. A tabela a seguir apresenta uma recomendação para alocação de metas de acordo com o nível hierárquico.

Tabela 16: Proposta de alocação de metas individuais por nível hierárquico

Nível hierárquico	Percentual máximo de metas relacionadas à BU
Colaborador individual (Analista)	60%
Coordenação	70%
Gerência	80%
Diretoria	90%

Fonte: Elaboração própria

Por fim, com foco na resolução do outro problema relatado nesse tópico (problema 9), que trata da dificuldade de monitoramento de metas relacionadas à função, a Empresa Z poderia implementar ferramentas específicas para acompanhamento do progresso em habilidades e conhecimentos. Para isso, poderia adotar sistemas de gestão de aprendizado (LMS, do inglês “*Learning Management System*”) para oferecer capacitações aos colaboradores, medindo o progresso através da conclusão de cursos e realização de testes. Assim, os dados gerados por essa plataforma, poderiam ser integrados ao sistema de gestão de

metas da empresa, fazendo com que o progresso individual nas metas funcionais sejam medidos diretamente pelo engajamento na plataforma de aprendizado.

Ambas as soluções apresentadas nesse tópico poderiam ser implementadas no curto prazo, em cerca de três meses, uma vez que a primeira solução demanda principalmente comunicação aos colaboradores sobre as mudanças, enquanto a segunda solução inclui a contratação e implementação de uma plataforma de gestão de aprendizado, que envolve a seleção de cursos e definição de trilhas de conhecimento.

4.3.7 Abordagem integrada de comunicação, capacitação e engajamento

Por fim, os seis últimos problemas da lista de priorização (problemas 14, 2, 13, 4, 5 e 11) estão relacionados com comunicação, capacitação e engajamento dos colaboradores após a implementação do modelo matricial. Por isso, nesse tópico serão discutidas soluções em conjunto para esses problemas.

Para os três primeiros problemas citados, que são: (14) Comunicação não-eficiente com os principais colaboradores afetados; (2) Resistência de parte da liderança, principalmente líderes funcionais e (13) Falta de capacitação dos colaboradores para se adaptar ao novo modelo de gestão, poderiam ser amenizados com a manutenção de um programa contínuo de comunicação, mesmo após o fim do projeto. Nesse contexto, é importante garantir que todos os colaboradores estejam cientes da importância da reestruturação e dos impactos na sua rotina, para que os mesmos estejam engajados a colaborar com as mudanças. Além disso, é essencial promover um programa de capacitação para os colaboradores, assegurando que a transição seja feita de maneira mais suave e eficaz. Esse programa também deveria ser contínuo, para que novos colaboradores tenham mesmo nível de conhecimento dos colaboradores que participaram da transição.

Tais soluções e boas práticas podem ser aproveitadas para os problemas 4 e 5, que são: Sobrecarga de colaboradores individuais por conta de demandas recebidas de duas lideranças e Dificuldades dos colaboradores individuais em gerenciar relacionamento com múltiplos *stakeholders*. O problema 4 está relacionado com a falha de comunicação entre os líderes, que intensifica a falta de visibilidade e priorização entre as demandas de áreas de entrega e funcionais. Esse problema pode ser amenizado com a utilização de ferramentas para priorização de tarefas, que são muito úteis para o alinhamento de expectativas de entrega. Assim, uma vez que as expectativas estão alinhadas, diminuem as chances de o colaborador se sentir sobrecarregado. Outra solução seria definir de forma

clara a divisão de dias da semana com alocação exclusiva em projetos e outros dias para alocação exclusiva na área funcional, por exemplo: quatro dias dedicados para atividades da unidade de entrega e um dia dedicado para atividades da área funcional. Já em relação ao problema 5, a comunicação dos colaboradores individuais com múltiplos *stakeholders* poderia ser intermediada pelos líderes em um primeiro momento, para garantir que esses relacionamentos não gerem demandas adicionais, as quais não passaram pelo processo de priorização. Com o passar do tempo, os colaboradores individuais podem ser treinados no tema de gestão de projetos, que inclui gestão de *stakeholders*, de tempo e de demandas, para que sejam capazes de gerenciar múltiplos relacionamentos sem que isso atrapalhe sua produtividade.

Já o último problema priorizado, especialidades do escopo de Gestão descentralizadas (problema 11), reflete a dificuldade dos colaboradores de entender as diferenças entre as diversas especialidades dentro da grande área de Gestão, que são: Performance & Analytics; Desenvolvimento de Negócio; Ciência de Dados; Estratégia Corporativa; Transformação; Agilidade de Negócio; M&A; as quais foram citadas na seção 3.4. Tal confusão gerada pela existência de especialidades com habilidades muito similares, impacta no planejamento de novas iniciativas, principalmente na estimativa de recursos necessários, dado que surge a dúvida sobre qual das especialidades deveria ser alocada. Também, esse problema impacta na definição do plano individual de carreira, pois o colaborador pode não ter clareza sobre qual trilha de desenvolvimento deveria ser seguida. Por isso, essa divisão de especialidades poderia ser revisada, unificando especialidades muito similares. Uma possível junção seria a de Desenvolvimento de Negócio com Agilidade de Negócio, pois ambas as especialidades tem como objetivo a melhoria da eficiência das unidades de negócio, visando melhores resultados financeiros e operacionais. Outra possível unificação seria a de Estratégia Corporativa com Transformação, uma vez que os projetos de transformação derivam de direcionamentos da estratégia corporativa, por isso, a transformação poderia ser enquadrada como uma etapa dos projetos estratégicos da empresa.

Em síntese, essa abordagem integrada, descrita nesse tópico, colabora tanto com a resolução dos problemas de comunicação e resistência, quanto com a garantia de que todos os colaboradores estejam capacitados e preparados para operar eficientemente dentro do novo modelo de gestão, promovendo uma transição suave e eficaz. Por isso, essa abordagem deveria ser adotada de forma perene na empresa, garantindo que todos os colaboradores estejam com mesmo nível de capacitação e engajamento, independentemente da rotatividade de colaboradores.

4.4 Plano de Implementação das Soluções

Nesse capítulo será detalhado o plano de implementação, incluindo a definição de papéis, responsabilidades e cronograma de execução para cada uma das soluções propostas, as quais estão compiladas na tabela a seguir.

Tabela 17: Soluções propostas e respectiva duração

Número	Solução	Duração (meses)
1	Mapeamento e integração de recursos de tecnologia	18
2	Estratégias de integração minimizando interrupções operacionais	Contínuo
3	Integração multifuncional em áreas especializadas	6
4	Estratégias de gestão e governança pós-projeto	Contínuo
5	Automação e melhoria na precisão na alocação de custos	12
6	Plano de balanceamento e monitoramento de metas	3
7	Abordagem integrada de comunicação, capacitação e engajamento	Contínuo

Fonte: Elaboração própria

Para a definição de papéis e responsabilidades, foi utilizada a metodologia de matriz RACI, que classifica os envolvidos em Responsável (R), Aprovador (A), Consultado (C) e Informado (I) para cada uma das soluções propostas, como pode ser observado na imagem abaixo.

Figura 23: Matriz RACI

	Gestão/Estratégia Corporativa	Tecnologia	Recursos Humanos	Jurídico	Financeiro	Compras
Solução 1	A	R		C	I	C
Solução 2	R / A					
Solução 3	A		R			
Solução 4	R / A		C			
Solução 5	A	C	I	C	R	C
Solução 6	A		R			C
Solução 7	A		R			

Fonte: Elaboração própria

Dentre os principais envolvidos, é possível destacar a participação ativa da especialidade de Gestão, mais especificamente da área de Estratégia Corporativa, que foi res-

ponsável por planejar e implementar o projeto de reestruturação para o modelo matricial analisado neste trabalho. Por isso, estão diretamente envolvidos na execução das soluções, tanto como responsável quanto como aprovador.

Além disso, destaca-se o envolvimento da área de Recursos Humanos, sendo responsável pelas soluções que envolvem movimentação de pessoas, definição e monitoramento de metas individuais, além de atividades de comunicação, capacitação e engajamento dos colaboradores. Também, é possível destacar a participação da especialidade de Tecnologia, sendo responsável pela implementação da solução com maior prioridade, Mapeamento e integração de recursos de tecnologia.

Em relação as soluções, as que apresentam maior número de envolvidos são as de número 1 e 5. Isso se deve às suas elevadas complexidades, evidenciadas pela longa duração e pelo envolvimento de outras áreas, como Jurídico e Compras, que são consultados para validação da viabilidade legal e realização de orçamentos, respectivamente.

A partir da definição dos responsáveis por cada solução, foi elaborado um cronograma de implementação, que leva em consideração a duração de cada etapa, disposto na imagem adiante.

Figura 24: Cronograma de implementação das soluções

	Mês																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Solução 1	Mapeamento, avaliação e planejamento						Implementação											
Solução 2																		
Solução 3	Diagnóstico e planejamento			Implementação														
Solução 4																		
Solução 5	Mapeamento e implementação			Integração			Definição de processo e capacitação			Análise								
Solução 6							Comunicação e implementação											
Solução 7																		

Fonte: Elaboração própria

É importante ressaltar que todas as soluções tem início no primeiro mês, com exceção da solução 6, que se inicia após a conclusão da solução 3. Isso ocorre pois ambas as atividades têm a área de Recursos Humanos como responsável pelo projeto, por isso, as atividades são dispostas em sequência, priorizando inicialmente o foco na solução 3.

5 CONCLUSÃO

5.1 Resumo dos Resultados

Como descrito no tópico 1.3 da Introdução, este trabalho se propôs a atingir os seguintes objetivos: (i) realizar uma análise aprofundada sobre o processo de implementação da estrutura matricial na empresa, (ii) desenvolver uma proposta de melhoria contendo soluções para os problemas e (iii) auxiliar na tomada de decisão sobre o planejamento de futuros projetos de melhoria da eficiência.

O objetivo (i) foi contemplado pela discussão presente no tópico 3 Estudo de Caso. Já o objetivo (ii) foi abrangido pelos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3 da Análise e Proposta de Melhoria. Por fim, o objetivo (iii) foi considerado pelo tópico 4.4 Plano de Implementação das Soluções. Além disso, destaca-se que os demais tópicos, como os presentes na Revisão da Literatura, foram essenciais para embasar a discussão dos objetivos propostos.

5.2 Limitações do Estudo

O tema de reestruturação organizacional envolve diversos aspectos que dependem de análises qualitativas, sendo, portanto, difíceis de ser mensuradas. Dessa forma, as principais limitações do estudo, que podem ser consideradas como oportunidades futuras, estão dispostas a seguir:

- O principal método de obtenção de dados do estudo foi a realização de entrevistas, que apresenta como limitação a dependência das percepções individuais de cada colaborador. Entretanto, foram utilizadas técnicas baseadas em métodos de pesquisa, descritas no tópico 3.2, que contribuem para a diminuição das distorções nas respostas;
- Na etapa de priorização dos problemas mapeados, descrita no tópico 4.2, a atribuição de notas foi baseada nas percepções do autor. Esse fator foi amenizado

pela acompanhamento próximo deste trabalho pelos membros da área de Estratégia Corporativa da empresa;

- A discussão de soluções, tópico 4.3, foi realizada com base em ideias sugeridas pelo autor. Esse cenário foi amenizado da mesma maneira que o item anterior, ou seja, através do contato próximo com colaboradores da empresa.

5.3 Aprendizados e Contribuições para a Empresa

A realização do estudo apresentado neste trabalho permitiu levantar pontos de atenção e reflexões sobre o projeto de reestruturação organizacional realizado pela Empresa Z, através de uma análise aprofundada sobre seus resultados e impactos. A partir disso, foi possível levantar problemas e discutir soluções, que podem ser consideradas no planejamento de futuros projetos de melhoria da eficiência. Assim, este trabalho contribui tanto para a mensuração de resultados de iniciativas passadas, como a migração para estrutura matricial, quanto na preparação de iniciativas futuras, como as soluções presentes no plano de implementação contido no tópico 4.4.

Além disso, o autor apresentará essa discussão para os principais grupos de interesse dentro da empresa, como Estratégia Corporativa e Recursos Humanos, a fim de contribuir ainda mais para melhoria da eficiência organizacional na Empresa Z.

5.4 Aprendizados e Contribuições para o Autor

A partir da elaboração desse trabalho, foi possível obter um aprofundamento de diversos conceitos abordados em disciplinas da Engenharia de Produção, além de agregar no entendimento sobre os processos e oportunidades na empresa Z. Os aprendizados mais relevantes estão dispostos a seguir:

- Entendimento aprofundado sobre conceitos fundamentais de organização de empresas, como os componentes do projeto da organização;
- Entendimento aprofundado sobre tipos de estruturas organizacionais, especialmente da estrutura matricial e suas características, variações, fases de evolução, implementação, vantagens e desvantagens;
- Ampliação da visão do autor sobre o funcionamento do negócio da empresa em que realiza estágio;

- Exploração de oportunidades que impactam diretamente a rotina de trabalho do autor, como as soluções para os problemas encontrados;
- Oportunidade de manter contato com diferentes áreas dentro da empresa, expandindo a rede de relacionamentos do autor e, conseqüentemente, adquirindo maior visibilidade sobre seu trabalho.

5.5 Considerações Finais e Próximos Passos

Em resumo, o presente trabalho cumpriu com seu objetivo ao realizar uma análise e proposta de revisão da reestruturação organizacional de uma empresa do setor bancário. Dessa forma, foi realizado uma análise aprofundada da Empresa Z, que resultou na elaboração de um plano de implementação das soluções baseado nos problemas encontrados.

Por fim, os próximos passos consistem na implementação do plano de soluções, seguindo a atribuição de responsáveis e cronograma propostos. Além disso, recomenda-se a realização do acompanhamento e mensuração de resultados de forma contínua, garantindo que a estrutura organizacional adotada se mantenha eficiente.

REFERÊNCIAS

- BERG, M. H. E. Matrix organizations: Overcoming the disadvantages. *Air Command and Staff College*, v. 84-0225, 04 1984.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.
- GALBRAITH, J. *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. Wiley, 1995. ISBN 9780787900915. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pWoeAQAAIAAJ>.
- GALBRAITH, J.; DOWNEY, D.; KATES, A. *Projeto de Organizações Dinâmicas: Um Guia Prático para Líderes de Todos os Níveis*. Bookman Editora, 2016. ISBN 9788577807949. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=H7NTDQAAQBAJ>.
- GALBRAITH, J.; LAWLER, E. *Organizando para competir no futuro*. MAKRON Books, 1995. ISBN 9788534604215. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V1B80AEACAAJ>.
- GALBRAITH, J. R. Matrix organization designs how to combine functional and project forms. *Business Horizons*, v. 14, n. 1, p. 29–40, 1971. ISSN 0007-6813. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681371900371>.
- GOBELI, D. H.; LARSON, E. W. Matrix management: More than a fad. *Engineering Management International*, v. 4, n. 1, p. 71–76, 1986. ISSN 0167-5419. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167541986900098>.
- GOŚ, K. The key advantages and disadvantages of matrix organizational structures. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW*, v. 2015, p. 66–83, 01 2015.
- GUPTA, N.; SHAW, J. D. Employee compensation: The neglected area of hrm research. *Human Resource Management Review*, v. 24, n. 1, p. 1–4, 2014. ISSN 1053-4822. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000429>.
- KATES, A.; GALBRAITH, J. *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Wiley, 2010. ISBN 9781118047514. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=w8JeLUIbtoEC>.
- KOLODNY, H. F. Managing in a matrix. *Business Horizons*, v. 24, n. 2, p. 17–24, 1981. ISSN 0007-6813. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681381901415>.
- LARSON, E.; GOBELI, D. Matrix management: Contradictions and insights. *California Management Review*, v. 29, 07 1987.

LAWRENCE, P. R.; KOLODNY, H. F.; DAVIS, S. M. The human side of the matrix. *Organizational Dynamics*, v. 6, n. 1, p. 43–61, 1977. ISSN 0090-2616. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261677900341>.

LEE, M.; EDMONDSON, A. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, v. 37, 11 2017.

MEE, J. F. Matrix organization. *Business Horizons*, v. 7, n. 2, p. 70–72, 1964. ISSN 0007-6813. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681364900382>.

MOE, N.; DINGSØYR, T.; DYBÅ, T. A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a scrum project. *Information Software Technology*, v. 52, p. 480–491, 05 2010.

RIGBY, D. K.; SUTHERLAND, J.; TAKEUCHI, H. Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 5, p. 40–50, 2016.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *The Scrum Guide*. [S.l.], 2017. Disponível em: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.

STUCKENBRUCK, L. C. The matrix organization. *Project Management Quarterly*, v. 10, n. 3, p. 21–33, 1979.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial*. [S.l.]: Pioneira Thomson Learning, 1997. ISBN 9788522100637.

WEISS, R. *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. [S.l.]: Free Press, 1995. ISBN 9781439106983.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas

Tabela 18: Roteiro de Entrevistas – Grupo A

Tema	Pergunta
Objetivos Iniciais e Cumprimento	1. Quais eram os principais objetivos do projeto de implementação?
	2. Quais eram os principais indicadores para acompanhamento dos objetivos?
	3. Todos objetivos foram alcançados? Se sim, como isso foi mensurado?
Planejamento	4. Como foi feito o planejamento do projeto?
	5. Como a necessidade de implementação da estrutura matricial foi identificada?
	6. Foi utilizada alguma metodologia como embasamento? Para isso, houve uma consultoria interna ou externa?
	7. A Implementação seguiu o cronograma de planejamento?
Desafios e Problemas	8. Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação?
	9. Houve resistência por parte dos colaboradores?
	10. Houve conflitos de disputa pelo poder entre as lideranças?
	11. Quais foram as dificuldade enfrentadas no controle e monitoramento do projeto?
	12. Você notou alguma diminuição no tempo de resposta ou resolução de problemas?
	13. Os colaboradores enfrentaram quais dificuldades para se adaptar a este novo modelo?
	14. Houve problemas que acarretaram em mudanças significativas do plano original?
Melhorias e Próximos passos	15. Quais foram as principais diferenças após a mudança em termos de gestão, execução de atividades, interação e comunicação entre equipes? Pode dizer quais foram os indicadores utilizados?
	16. Na sua visão, quais foram os principais positivos? E os negativos?
	17. Se você fosse realizar esse projeto novamente, o que faria de diferente?
	18. Você enxerga pontos de melhoria na implementação? Se sim, quais?
	19. Hoje em dia, na empresa, existem iniciativas para focar nesses pontos de melhoria que comentou?

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19: Roteiro de Entrevistas – Grupo B

Tema	Pergunta
Metas e Indicadores	<p>1. Quais eram as metas organizacionais que a empresa buscava a partir da reestruturação?</p> <p>2. Como essas metas foram definidas e acompanhadas? Pode dar exemplos de indicadores?</p>
Impacto na Gestão	<p>3. Como a estrutura matricial afetou a gestão da organização?</p> <p>4. Pode me dar exemplos do impacto em definição de metas e ciclo de avaliação de desempenho?</p> <p>5. Houve mudanças na tomada de decisões ou na distribuição de responsabilidades dos colaboradores?</p>
Melhorias e Próximos passos	<p>6. Independentemente da sua responsabilidade neste processo, se você fosse realizar esse projeto novamente, o que faria diferente?</p> <p>7. Você enxerga pontos de melhoria na implementação? Se sim, quais?</p> <p>8. Hoje em dia, na empresa, existem iniciativas para focar nesses pontos de melhoria que comentou?</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20: Roteiro de Entrevistas – Grupo C

Tema	Pergunta
Papel da área na Reestruturação	<p>1. Qual foi o seu papel na reorganização da estrutura depois da reestruturação?</p> <p>2. Como você enxerga suas principais responsabilidades?</p>
Feedback dos Colaboradores	<p>3. Qual foi o feedback dos colaboradores em relação à mudança?</p> <p>4. Quais foram os principais desafios que você observou?</p>
Impacto em Processos de Recursos Humanos	<p>5. Como a estrutura matricial afetou o processo de avaliação de desempenho de colaboradores?</p> <p>6. Como a estrutura matricial afetou o processo de recrutamento e seleção?</p>
Melhorias e Próximos passos	<p>7. Você enxerga pontos de melhoria na implementação? Se sim, quais?</p> <p>8. Hoje em dia, na empresa, existem iniciativas para focar nesses pontos de melhoria que comentou?</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21: Roteiro de Entrevistas – Grupo D

Tema	Pergunta
Papel da área na Reestruturação	1. Qual foi o seu papel na reorganização da estrutura depois da reestruturação? 2. Como foi feita a preparação para a reestruturação?
Impacto no Escopo	3. Como a reestruturação afetou o escopo de suas equipes? 4. Quais foram as principais mudanças nas suas responsabilidades? 5. Quais foram os principais pontos positivos dessa mudança? E os negativos?
Comunicação e Interação	6. Você pode detalhar como foi feito o processo de comunicação em relação ao projeto? 7. Como a comunicação e a interação entre as equipes funcionais e de produto foram afetadas? 8. Houve melhorias ou desafios nesse aspecto? 9. Quais foram as principais mudanças na comunicação com áreas de suporte, como (RH, Jurídico, TI)? Como era e como ficou?
Melhorias e Próximos passos	10. Independentemente da sua responsabilidade neste processo, se você fosse realizar esse projeto novamente, o que faria diferente? 11. Você enxerga pontos de melhoria na implementação? Se sim, quais? 12. Hoje em dia, na empresa, existem iniciativas para focar nesses pontos de melhoria que comentou?

Fonte: Elaboração própria

Tabela 22: Roteiro de Entrevistas – Grupo E

Tema	Pergunta
Experiência Prática	1. Como você percebeu a mudança para a estrutura matricial na sua rotina? 2. Quais foram os principais pontos positivos? E os negativos?
Comunicação e Interação	3. Como a comunicação da reestruturação foi levada para você? 4. Depois da reestruturação, como a comunicação e a interação entre as equipes funcionais e de produto foram afetadas? 5. Houve melhorias ou desafios nesse aspecto?
Melhorias e Próximos passos	6. Independentemente da sua responsabilidade neste processo, se você fosse realizar esse projeto novamente, o que faria diferente? 7. Você enxerga pontos de melhoria na implementação? Se sim, quais?

Fonte: Elaboração própria