

A MUDANÇA NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Nas últimas décadas tem ocorrido uma mudança muito grande no ambiente em que as empresas operam: antes eram vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades referentes a resolver problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como e para quem produzir); hoje, têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que operam.

As empresas têm se voltado para problemas de caráter político-social, tais como proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade de produtos, assistência médica e social, defesa de grupos minoritários, etc.

1. COMPARAÇÃO ENTRE VISÃO ECONÔMICA E VISÃO SÓCIO-POLÍTICA

(a) a empresa como instituição econômica:

- preço e qualidade do produto
- escolha de empregados
- quantidade produzida
- uso de recursos (incluindo capital)

(b) a empresa como instituição sócio-política:

- mudanças nos valores e ideologias sociais
- ambiente internacional
- intervenção crescente da atuação do estado na economia
- aumento da influência de grupos sociais externos
- mudança de atitude da sociedade em relação ao papel desempenhado pelas empresas
- crescimento da importância das comunicações e papel dos meios de comunicações
- elevação dos padrões éticos a ser desempenhado pelas organizações.

Características:

- visão tradicional = empresa apenas como instituição econômica,

pensamento voltado para maximização dos lucros e minimização dos custos; “o que é bom para a empresa é bom para a sociedade”.

- visão moderna = empresa vista como instituição sócio-política, a empresa tem responsabilidades sociais e ambientais.

2. POR QUE MUDOU?

Esta nova visão é resultado de mudança de enfoque que está ocorrendo no pensamento da sociedade, valorizando mais os aspectos sociais que incluem distribuição de renda, qualidade de vida, relacionamento humano, realização pessoal, entre outros. Hoje, a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, qualidade de produtos, etc. Isso tem pressionado as organizações a incorporar esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais.

Além disso, a sociedade tem ficado mais atenta ao comportamento ético das empresas, bem como sobre a atuação de seu corpo de executivos, o que tem resultado em novas leis e regulamentos que tentam melhorar o padrão ético das corporações e tem provocado o surgimento de novas posturas estratégicas em face das mudanças provocadas nas regras do jogo.

3. A AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

No seu início, a administração estava relacionada em como tornar o trabalho individual cada vez melhor, mais fácil e bem-sucedido. Depois passou a envolver a atividade grupal e, mais adiante, toda a atividade organizacional em conjunto. Posteriormente, estendeu-se também à atividade interorganizacional, ou seja, às relações de interdependência entre organizações.

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO = processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais.

A administração se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais - humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia - para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional. A administração movimenta toda a organização em direção ao seu objetivo através de definição de atividades que membros organizacionais devem desempenhar. *Administração* é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

- eficaz: atingir os objetivos organizacionais;
- eficiente: atingir os objetivos com um mínimo de perda e recursos, melhor uso do dinheiro, tempo, materiais e pessoas.

1. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

- (a) planejar = especificar objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações que devem ser executadas para atingir esses objetivos;
- (b) organizar = reunir e coordenar recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários para se atingir o objetivo;
- (c) liderar = estimular as pessoas a serem grandes executores; dirigir, motivar e comunicar-se com todos os colaboradores;
- (d) controlar = estabelecer padrões de desempenho, monitorar, fornecer feedback e informações sobre o progresso, identificar problemas e executar ações para corrigir os problemas.

Xavier deixou sua terra natal no interior do estado de São Paulo onde trabalhava com um trator, ordenhava vacas e cuidava da manutenção da fazenda da família. Mudou-se para São Paulo a fim de trabalhar na ComputerField. Terminara o curso de administração de empresas e, em curto espaço de tempo, passou a ser o primeiro brasileiro a chefiar o enorme laboratório de desenvolvimento de produtos da empresa, após haver trilhado uma brilhante carreira cheia de promoções em várias divisões. Sua mais recente vitória foi reduzir em 23% os custos operacionais da sua divisão ao mesmo tempo em que conseguiu atingir os objetivos previamente fixados em um tempo record. Agora, Xavier é o gerente-geral dos negócios de multimídia na ComputerField, que representam a convergência do PC (computador pessoal) com a televisão doméstica, telecomunicações e eletrônica de consumo. A multimídia acoplada ao micro permite armazenar e rodar uma infinidade de filmes, músicas em CD, jogos, jornais, livros e revistas. Xavier tem pela sua frente o desafio de tornar a multimídia um dos maiores negócios da ComputerField no país. Esse desafio requer posicionar a ComputerField mais próxima de seus clientes, desenvolver novos produtos e serviços a fins, articular novos canais de distribuição dos produtos e reduzir os tradicionais custos elevados da sua produção. Para enfrentar todos esses desafios, Xavier necessita aprender habilidades administrativas.

- 1. Se você estivesse na posição de Xavier, como procederia?*
- 2. Quais as técnicas administrativas que você usaria para conduzir uma nova divisão de negócios de uma empresa dinâmica e inovadora, como a ComputerField?*

2. OS ADMINISTRADORES

FUNÇÃO DOS ADMINISTRADORES = ajudar a empresa sobreviver e vencer no mercado.

O administrador dá direção e rumo às organizações, proporciona liderança às pessoas e decide como os recursos organizacionais devem ser arranjados e aplicados para o alcance dos objetivos da organização.

A atividade do administrador consiste em guiar e convergir as organizações rumo ao alcance dos objetivos. O administrador alcança resultados através de sua organização e das pessoas que nela trabalham. Para tanto, planeja, organiza, dirige pessoas e controla recursos

materiais, financeiros, informações e tecnologia visando ao alcance de determinados objetivos.

Os administradores, visando alcançar seus objetivos devem buscar continuamente a VANTAGEM COMPETITIVA:

- competitividade em custos;
- qualidade;
- velocidade
- flexibilidade;
- inovação.

Para que a vantagem competitiva seja alcançada, os administradores precisam de habilidades para reconhecer, entender e assegurar o sucesso:

- habilidades técnicas = especialização
- habilidades interpessoais e de comunicação = saber interagir, conduzir e motivar
- habilidades conceituais e de decisão = reconhecimento, avaliação e discernimento para a tomada de decisão.

3. NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO

- Administradores Estratégicos = altos executivos, responsáveis pela administração geral; desenvolvimento dos objetivos e planos da empresa; longo prazo.
- Administradores Táticos = gerentes de nível médio, responsáveis por traduzir os objetivos gerais desenvolvidos pelos administradores estratégicos em objetivos e atividades mais específicas.

Administradores Operacionais = administradores de níveis inferiores que supervisionam as operações da organização; estão diretamente envolvidos com funcionários operacionais, implementam planos específicos desenvolvido por administradores táticos.

Como gerente-geral da divisão de multimídia da ComputerField, Xavier ocupa uma posição administrativa em nível intermediário da organização. Reporta-se à diretoria no nível institucional e em abaixo de si vários elementos de nível operacional. Seu trabalho envolve uma divisão da companhia. Seus objetivos são formulados no médio prazo, quase sempre ao redor de um ano, período que constitui um exercício contábil.

- 1. Como você poderia ajudar Xavier a definir os objetivos táticos e divisionais?*
- 2. Como o gerente-geral da divisão de multimídia da ComputerField, Xavier deve planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades de sua divisão?*

4. A ORGANIZAÇÃO

- CONCEITO = entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturadas e organizadas para atingir um objetivo comum.
- a organização é um sistema administrado, projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos.
- as organizações utilizam um conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos e de informações.
- os administradores trabalham para transformar esses recursos nos objetivos dos negócios; bens e serviços são os objetivos do negócio.
- OBJETIVOS DE UMA ORGANIZAÇÃO = ser líder no mundo dos negócios altamente competitivo.
- o propósito de toda organização é produzir um produto ou serviço para satisfazer as necessidades dos clientes - que podem ser consumidores, usuários, associados ou contribuintes e, para isso, as organizações focam na qualidade do produto ou serviço como forças vitais e fontes de sua vantagem competitiva.

5. EXCELÊNCIA EM ADMINISTRAÇÃO

- (A) Líderes Ativos = líderes que participam ativamente; envolvidos nas decisões e atividades-chave; possui amplo e profundo entendimento de tarefas que delegam aos outros.

(B) Ambiente de Trabalho Positivo = o administrador estabelece condições que encorajam o sucesso e remove as causas de falhas; coloca funcionários numa posição em que eles são capazes e incentiva atingir o sucesso por seu próprio esforço.

“Administrar não significa simplesmente executar tarefas ou operações, mas fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto e de maneira satisfatória e que traga resultados. O administrador não é o que faz, mas o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem através das pessoas em conjunto para permitir que as organizações alcancem sucesso em suas estratégias e operações. Na realidade a administração não é uma ciência exata, mas uma ciência social, pois ela lida com negócios e organizações basicamente através de pessoas e de conceitos”.

EXERCÍCIO - Caso para Discussão

Microsoft

O fundador e presidente da Microsoft, William H. Gates, tem recebido vários apelidos pelo mundo afora: garoto mágico, vendedor de idéias, cortador de gargantas, figura *cult* da informática, capitalista bem-sucedido e o homem mais bem sucedido dos Estados Unidos. Enquanto muita gente se preocupa com isso, Gates tem trabalhado para tornar sua empresa, a Microsoft, a mais importante força na indústria de computadores do mundo. Esse aluno desatento de Havard deixou a escola para associar-se a Paul Allen e formar a Microsoft.

Quando Gates iniciou em 1978, a Microsoft tinha apenas 13 funcionários e vendeu US\$ 1 milhão em software. Em 1992 já empregava 11.800 pessoas no mundo todo, vendendo US\$ 2.760 bilhões em software em 39 línguas diferentes. A Microsoft tornou-se uma empresa de incrível dinamismo, liderando na criação de ferramentas para os mortais que precisam de microcomputadores, enquanto as outras empresas seguem atrás na sua rasteira. A Microsoft vale mais de US\$ 150 bilhões. A empresa detém metade do mercado mundial de programas para PC e não existe um único concorrente que ameace sua posição. Pelo contrário, a Microsoft é quem avança avidamente sobre os espaços ocupados por outras companhias.

Gates conquistou uma impressionante fortuna, superior a US\$ 7 bilhões antes de seus 41 anos de idade, em pouco mais de 15 anos de trabalho por antever as potencialidades do computador pessoal. Gates tem sido oportunista brilhante. Seu primeiro golpe de sorte aconteceu em 1981, quando a IBM cometeu um dos maiores erros empresariais dos tempos modernos: a omissão da IBM, quando deixou de comprar o sistema operacional - o MS-DOS - para seu computador pessoal, o PC. Em vez disso, deixou para a Microsoft os

direitos exclusivos desse software que contém as instruções básicas do computador. Isso representava uma máquina de fazer dinheiro. À medida que os clones do PC da IBM foram se multiplicando - com a Compaq, Hewlett-Packard, Dell, Toshiba, Hitachi, Acer e outras -, a Microsoft decolou definitivamente. E ela nem se quer escreveu o programa DOS original, que foi adquirido por US\$ 75 mil de outra pequena empresa. Hoje, o MS-DOS é o sistema operacional utilizado em mais de 100 milhões de micros pelo mundo afora. Após fixar seu parâmetro em sistemas operacionais, a Microsoft passou a migrar rapidamente para uma posição de comando em programas aplicativos, o que significa uma concentração de músculos e cérebros que não se via desde os dias de glória da IBM no mercado de mainframes por volta da década de 1970.

Apesar do fenomenal crescimento da Microsoft, Bill Gates permanece como elemento mais importante na cultura corporativa da empresa. Mantém intenso relacionamento com seus funcionários. Na criação de novos produtos, ou no marketing, na programação ou na produção, ele adota equipes pequenas e divididas em subgrupos, assegurando perfeito gerenciamento das tarefas e proporcionando total participação dos membros. Quando desenvolve novos produtos, Gates seleciona uma equipe de aproximadamente dez pessoas da engenharia e marketing, estabelece os objetivos e divide o trabalho. Delega autoridade, mas com rédeas curtas. Reune-se com o grupo a cada duas semanas para rever o progresso, resolver problemas e incentivar a equipe, quando se torna incisivo, cobrador e até ameaçador. Quer resultados.

Gates não adota as técnicas bem-sucedidas de emprego de seus concorrentes. Aprendeu com a IBM que as grandes companhias são melhores para desenvolver projetos, coisa rara entre as companhias iniciantes. Imita os programas de reuniões da IBM para equipes de novos produtos e fixa objetivos e balizamentos estritos. Gates segue também uma outra regra simples: admite apenas pessoas espertas e ágeis, desafia-as a pensar, a se envolver emocionalmente nas tarefas e a trabalhar duro. O resultado é que o funcionário médio da Microsoft - o *microsoftie* - trabalha entre 60 e 80 horas por semana. A companhia recebe normalmente 120 mil currículos por ano e muitos candidatos rejeitam melhores salários de outras empresas para disputar os prêmios de desempenho e gratificações proporcionados pela Microsoft.

Gates soube visualizar o poder do computador para as massas antes do seu tempo. Sua característica principal é focalizar o futuro e perceber as oportunidades que os outros não vêem. Ou nem sequer imaginam. Sua estratégia de produto sempre se antecipa à dos concorrentes e é sempre única. Gates possui uma rara combinação de características pessoais como senso de negócio, profundidade intelectual, espírito empreendedor e competência técnica. Seu planejamento facilita o usuário, sem deixar de lado a inovação em um mercado dinâmico e caracterizado pela rápida obsolescência dos produtos e tecnologias.

Algumas táticas da Microsoft têm levado os concorrentes a reclamar e espernear. Entre as várias acusações, o governo americano passou a investigar os procedimentos de licenciamento para o MS-DOS, acompanhando de perto o sistema operacional Windows que domina 85% do mercado mundial de computadores pessoais. A Microsoft foi acusada de tentativa ilegal de monopólio ao forçar os fabricantes de micros a configurar seus produtos com os seus programas.

A Microsoft responde que os produtos rivais são sempre anunciados como sistemas superiores e que os concorrentes prometem vantagens sobre os produtos Microsoft, fazendo com que os usuários fiquem

hesitantes. Por seu lado, os concorrentes rebatem alegando que a Microsoft utiliza a técnica de confundir, provocando receio, incerteza e dúvida sobre os produtos rivais. Uma briga de demônios. E quem é Gates na opinião das pessoas? Ele não se preocupa com o que pensam ou dizem as pessoas a seu respeito. Ele está preocupando em levar adiante a sua companhia.

QUESTÕES:

1. Mostre como Bill Gates desempenha as quatro funções administrativas com eficiência e eficácia? Dê exemplos.
2. A que você atribui o fabuloso sucesso de Bill Gates?
3. Descreva alguns papéis que Gates adota na Microsoft. Estes papéis são típicos de atividades administrativas? Por que?
4. Gates têm visão de marketing? Explique.

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

PLANEJAMENTO = processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que pessoas, grupo ou organização buscarão no futuro.

1. PROCESSO FORMAL DO PLANEJAMENTO

- (a) Análise Situacional = colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para a questão do planejamento em foco;
- (b) Definir os Objetivos e Planos Alternativos = objetivo: aquilo que se deseja atingir; planos: ações para se atingir os objetivos;
- (c) Avaliação de Objetivos e Planos = avaliação das vantagens, desvantagens e efeitos potenciais de cada objetivo e planos;
- (d) Seleção de planos e metas = escolher os objetivos e planos mais apropriados e viáveis;
- (e) Implementação = por em prática a estratégia desenvolvida no papel;
- (f) Monitoração e Controle = monitorar o desempenho e tomar medidas corretivas para manter o controle.

Benefícios do Planejamento

- Foco e Flexibilidade = permite não perder a convergência dos esforços e facilita a adaptação e ajustes às necessidades.
- Melhoria na Coordenação = os objetivos dos níveis mais elevados são apoiados e suportados por objetivos de níveis mais baixos.
- Melhoria de Controle = consegue medir e avaliar resultados do desempenho e adotar medidas corretivas para melhorar as coisas quando necessário.
- Administração do Tempo = facilita o esquecimento da “trilha” dos objetivos e a perda de tempo precioso com atividades não essenciais.

2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

(a) Estabelecimento da Missão e Visão

MISSÃO → é a declaração do propósito da organização; o que ela deseja atingir em um ambiente maior.

VISÃO → além da missão; direcionamento da empresa e em que a organização pode se transformar.

(b) Análise Ambiental (Ambiente Externo)

- Análise do Mercado = perfil, crescimento e força do setor.
- Análise dos Concorrentes = perfil, estratégias, pontos fortes e fracos dos concorrentes.
- Análise Política = leis e regulamentações do setor.
- Análise Social = ações de grupos de interesses, consumidores, influenciadores.
- Análise Econômica = demanda, crescimento da economia, lucratividade.
- Análise Tecnológica = inovações.

(c) Análise Interna

A análise interna fornece um panorama das habilidades e recursos da empresa; análise dos pontos fortes e fracos relacionados a finanças, recursos humanos, marketing, produção e processos internos.

- Análise das Competências Essenciais: uma competência essencial é algo que a empresa faz bem, especialmente em relação aos seus concorrentes; é importante para o sucesso mercadológico e constitui base para o desenvolvimento das vantagens competitivas.
- Benchmarking: avaliação das funções e habilidades internas em comparação a alguma empresa.

(d) Formulação de Estratégias

1. Estratégia Empresarial = identifica o conjunto de negócios, mercados ou setores em que a organização compete.
 2. Estratégia de Negócios = ações da organização para construir e reforçar sua posição no mercado; busca pela vantagem competitiva.
- estratégia de diferenciação: produto diferenciado ;
 - estratégia de baixo custo: produtos padronizados e com baixo custo.

3. Estratégias Funcionais = estratégias adotadas por cada departamento.

(e) Implementação de Estratégias

Implementação eficaz e eficientemente; para que o sucesso seja garantido:

- consideração com a estrutura, a tecnologia, os recursos humanos, a cultura organizacional a liderança para que o sucesso seja garantido;
- envolvimento de todos os colaboradores.

(f) Controle Estratégico

Apóia a avaliação do progresso da organização com sua estratégia; o sistema de controle deve encorajar operações eficientes, ter flexibilidade e adaptar-se as condições de mudança; envolver indicadores de desempenho, sistemas de informação e monitoramento do progresso.

EXERCÍCIO:

Estudo de Caso: **Southwest Airlines**

Enquanto o setor de empresas aéreas perde consistentemente bilhões de dólares anualmente nos EUA, a Southwest Airlines tem sido lucrativa ano após ano desde 1973, algo que nenhuma outra transportadora aérea pode alegar. Como uma empresa pequena como a Southwest compete num setor tão competitivo e volátil?

A Southwest é mestra em vôos de baixo custo e sem luxo. Existem vários aspectos na estratégia de baixo custo da empresa. Enquanto outras grandes transportadoras aéreas disputam as rotas “que conferem prestígio” para Europa e para Ásia, a Southwest, em vez disso, tem se concentrado em rotas curtas, frequentes, domésticas e com escalas que têm conduzido a um negócio mais confiável e lucrativo. A Southwest não aceita tráfego interlinhas (passageiros de outras transportadoras aéreas), nem faz reservas de assentos ou serve refeições a bordo.

Em vez de utilizar os principais aeroportos, a Southwest procura os pequenos e evitados, como o Dallas’s Love Field, que são mais baratos e geralmente mais convenientes para passageiros em viagens a negócios. Lota seus aviões pela oferta contínua de passagens baratas e se concentra no marketing local. A empresa gasta cerca de US\$ 25 milhões por ano em comunicação utilizando como mídia anúncios avulsos nas estações de TV locais, em vez de servir-se do tempo caro das redes nacionais.

Por desafiar as tendências praticadas, a Southwest estabeleceu uma estrutura de custos baixos que causa inveja ao setor. Seu custo operacional em relação à receita por milha é cerca de 5 centavos mais barato do que a média setorial. E embora isso não garanta os lucros da Southwest, coloca-a numa

posição única para lidar com as guerras de preço provocadas pela concorrência.

Boa parte do sucesso da Southwest deve-se a seu CEO Herbert D. Kelleher. Do mesmo modo que a empresa aérea nunca seguiu o padrão do setor, Kelleher também não segue o perfil-padrão de um *chief executive*. Ele é altamente entusiasmado com sua empresa, seus empregados e consumidores - e periodicamente trabalha no serviço de bordo nos vôos da empresa. Mas apesar de toda essa exposição, é uma pessoa de negócios inerentemente conservadora. Antes de a Southwest abrir uma nova rota, Kelleher e sua assessoria pesquisam cuidadosamente a viabilidade da proposta e, se eles decidirem ir em frente, o farão com uma força considerável. Com sede no Texas, a Southwest é atualmente a sétima maior transportadora aérea nos EUA e expandiu-se para mais da metade do país.

O objetivo de Kelleher é aumentar o número de assentos da empresa a uma taxa anual de 15% - e, é claro, cuidar dos custos. Para alcançar esta meta de crescimento agressiva será necessário profundo comprometimento e capacitação por parte dos 14.500 empregados da Southwest. Embora noventa por cento dos empregados da empresa sejam sindicalizados, Kelleher inspira lealdade mesmo nos níveis mais baixos da empresa. Por meio de sua visão e estilo de administração, ele tem construído uma cultura de entusiasmo e dedicação ao serviços aos consumidores. Com base em critérios como oportunidade para aperfeiçoamento, segurança no trabalho, orgulho no trabalho e pela empresa, grau de abertura e justiça, pagamento e benefícios e nível de camaradagem entre os empregados, a Southwest tem sido considerada uma das 10 melhores empresas para se trabalhar nos EUA. Sua taxa de rotatividade de 7% constitui uma evidência adicional de que os empregados da Southwest se sentem comprometidos com a organização. Kelleher até estabeleceu o primeiro plano de distribuição de lucros no setor, sendo que 87% do valor distribuído foi reinvestido pelos empregados na empresa. Os 24% de empregados que participam do plano de compra de ação fornecem à empresa cerca de US\$ 500.000 por mês. Tudo isso se traduz em indicadores de que a Southwest tem construído uma força de trabalho muito leal e dedicada, que sustenta as vantagens competitivas da empresa.

Questões:

1. Quais são as principais oportunidades no setor de empresas aéreas que a Southwest capitalizou? Que ameaças ela evitou?
2. Quais os pontos fortes e competências centrais que a Southwest tem alavancado para ser bem sucedida?
3. A Southwest possui quaisquer pontos fracos? São eles prejudiciais para seu sucesso? Por que?
4. As estratégias empresariais, de negócios e funcionais se amarram? Explique.
5. Se você fosse designado para competir com a Southwest, como faria?
6. O Sr. Kelleher possui habilidades administrativas modernas? Justifique.

FUNDAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO = processo de assumir tarefas, alocar recursos e arranjar atividades coordenadas para implementar planos; é o processo de mobilizar pessoas e outros recursos para executar tarefas que sirvam a um propósito comum.

POR QUE ORGANIZAR?

Todas as organizações - sejam indústrias, bancos, supermercados, empresas de serviços, hospitais, universidades, etc. - requerem uma estrutura interna que lhes garanta coordenação interna e integração. Uma espécie de espinha dorsal capaz de sustentar o todo organizacional e mantê-lo integrado. Todas elas se defrontam com o problema de como devem se organizar internamente para funcionar melhor e responder às complexas exigências do mundo dos negócios. Organizar a organização é um enorme e constante desafio. Como as organizações são sistemas vivos - nascem, crescem, desenvolvem e podem até morrer - sua organização não é um dado fixo e imutável: as organizações precisam ser constantemente organizadas e reorganizadas para poderem sobreviver e ser bem sucedidas.

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura Organizacional = maneira pela qual as atividades das organizações são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização.

(a) O Organograma:

O organograma constitui a representação gráfica da estrutura organizacional. É uma composto de retângulos (que são as unidades organizacionais como órgãos ou cargos) e de linhas verticais e horizontais (que são as relações de autoridades e de responsabilidades).

Como transformar as organizações em modelos mais leves, flexíveis e dinâmicos?
Transformando os conceitos administrativos de organização.

(b) Conceitos Administrativos:

1. Hierarquia Administrativa → número de níveis de administração que uma

organização adota para assegurar que as pessoas executem suas tarefas e deveres de maneira eficiente e eficaz.

2. Divisão do Trabalho → especialização do trabalho.
3. Cadeia de Comando → linha contínua de autoridade que liga todas as pessoas de uma organização e que mostra quem se subordina a quem.
4. Autoridade, Responsabilidade e Direito de Cobrança → direito formal e legítimo de tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para alcançar objetivos organizacionais desejados. Do ponto de vista tradicional, a autoridade apresenta três características principais:
 - (a) autoridade é decorrente de uma posição organizacional e não de pessoas;
 - (b) autoridade deve ser aceita pelos subordinados;
 - (c) autoridade flui abaixo pela hierarquia vertical.
5. Atribuição → mecanismo através do qual a autoridade e responsabilidade são distribuídas entre as pessoas ou órgãos da organização. A atribuição significa que a pessoa recebe autoridade e responsabilidade, ficando sujeita a reportar-se e justificar os resultados de suas atividades aos seus superiores na cadeia de comando.
6. Delegação → processo pelo qual o administrador transfere autoridade e responsabilidade aos seus subordinados abaixo na hierarquia.

EXERCÍCIO 1 - TESTE: *Você é um delegador positivo?*

A delegação positiva é uma maneira pela qual algumas organizações implementam a delegação. Como ajudar ou estimular o processo de descentralização? Se você se identificar com mais de três das características abaixo, você tem algum problema para delegar:

- *costumo ser sempre perfeccionista.*
- *como chefe, espero conhecer todos os detalhes do trabalho dos subordinados.*
- *não tenho tempo suficiente para explicar claramente aos outros como a tarefa deve ser executada.*
- *gosto de terminar pessoalmente as tarefas.*
- *meus subordinados não estão tão envolvidos quanto eu.*
- *fico irritado quando as pessoas não fazem as coisas direito.*
- *gosto de fazer todos os detalhes do trabalho com o melhor da minha capacidade.*
- *gosto de ter o controle dos resultados das tarefas.*

EXERCÍCIO 2 - CASOS DE APOIO

1. Maker: Redução de um nível hierárquico

A Maker é uma empresa especializada em prestação de serviços de manutenção de edifícios. Até recentemente, tinha uma matriz em São Paulo e cinco escritórios regionais em importantes capitais do Brasil. Cada escritório regional administrava os escritórios locais das cidades da região. Enquanto o negócio estava crescendo, as margens de lucro foram tornando-se gradativamente menores e a competição cada vez maior. Após uma reunião para a revisão de oportunidades de cortar custos, decidiu-se eliminar os escritórios regionais, fazendo com que cada escritório local se reportasse diretamente à matriz reduzindo a estrutura de três para dois níveis administrativos.

A eliminação do nível regional trouxe várias mudanças, a saber:

- ✓ Os gerentes dos escritórios locais e seus funcionários tornaram-se mais autônomos e responsáveis - para obter novos contratos de negócios, cuidar das informações financeiras e contábeis, gerenciar projetos e assegurar a satisfação do cliente. Na prática, houve um aumento de descentralização.
- ✓ O suporte que os escritórios locais recebiam dos escritórios regionais era longínquo, com algum suporte adicional da matriz. Agora, a matriz fornece diretamente o suporte aos escritórios locais.
- ✓ A matriz interage mais com os escritórios locais, obtendo mais informação útil sobre como trabalham e o que fazem em diferentes

situações. Antes, essas informações eram imprecisas e incompleta.

- ✓ O pessoal de finanças e contabilidade da matriz gerencia e concilia toda informação vinda diretamente dos escritórios locais. Não há mais *staff* regional para ajudá-los, nem a quem atribuir problemas.

Qual sua opinião a respeito? Você acredita que foi a melhor solução?

4. SuperExpresso: Acréscimo de um nível hierárquico

A cadeia de supermercados SuperExpresso tem uma seção de malotes para cuidar da correspondência entre suas unidades, cujo precário desempenho eram motivos de gozação. Os malotes demoravam, sofriam atrasos e documentos eram perdidos ou extraviados provocando problemas sérios à organização.

A seção era coordenada por um supervisor que dirigia 18 funcionários. A distribuição do trabalho entre os funcionários nem sempre permitia que eles compreendessem a tarefa ou pudessem fazer o seguimento dos documentos enviados. A disciplina era sofrível e os funcionários faziam grandes pausas para o café e nem sempre seguiam os procedimentos vigentes. O supervisor não tinha tempo suficiente para cuidar e resolver todos os problemas. A solução recomendada foi criar um nível adicional de supervisão. Com a adoção de um terceiro nível na seção, o supervisor passou a gerente. Três novos supervisores foram promovidos entre os funcionários existentes e nenhum novo funcionário foi admitido na seção. Apesar do aumento dos custos em salário - o gerente e os supervisores receberam um acréscimo salarial -, a SuperExpresso obteve benefícios com o nível adicional. A amplitude de controle mais estreita trouxe:

- ✓ Obediência aos procedimentos estabelecidos.
- ✓ Rapidez nas soluções dos problemas apresentados pelos funcionários.
- ✓ A reunião dos funcionários em equipes sob cada supervisor provocou um espírito de equipe que elevou o moral, aumentou a produtividade e melhorou o desempenho da seção.

Qual sua opinião a respeito? Você acredita que foi a melhor solução?

EXERCÍCIO 3 - Pergunta: Quais as desvantagens do organograma vertical e horizontal?

EXERCÍCIO 4 - Delegação de Responsabilidades

Imagine que o gerente de modelagem da Old Fashion tenha pedido demissão e você foi convidado a ser o novo gerente. O departamento de modelagem é constituído de um grupo de designers de alta moda feminina, que é bastante conhecido pela sua natureza temperamental e padrões próprios de comportamento, ao qual os demais gerentes preferem chamar de funcionários esquisitos e difíceis. Embora tenha excelentes conhecimentos de moda feminina, o grupo tem pouca experiência em assuntos administrativos. Antes de se reunir com o grupo para uma sessão inicial de planejamento, você precisa identificar quais os assuntos que podem ser delegados aos designers, quais os assuntos que envolvem autoridade compartilhada e quais assuntos deverão permanecer sob sua exclusiva responsabilidade como novo gerente. Você precisa fazer uma listagem desses assuntos. Possíveis assuntos são:

- ✓ Determinar o tipo de equipamento para desenhar blusas, calças e saias, etc.
- ✓ Escolher cores, padrões, tamanhos de tecidos, etc.
- ✓ Assessorar o time de design em questão de produtividade e qualidade.
- ✓ Assessorar no esclarecimento de padrões de direção e gerencia.
- ✓ Criar conjuntos ou itens simples de vestuário.
- ✓ Promover designer individual x design grupal.
- ✓ Fazer relatórios à administração.
- ✓ Identificar problemas que atrapalham programas ou objetivos.

Responsabilidade Delegada	Autoridade Compartilhada	Autoridade do Gerente

Ocorre que um talentoso membro da equipe lhe pede para conversar privativamente. Ele explica que deseja liberdade artística para invação. Deseja direção para a moda e não para o mercado, como artista quer autonomia criativa e controle de seus próprios projetos. Não quer suas idéias diluídas ou alteradas e nem deseja compromisso para trabalhar juntamente com outros designers. Você sabe que sua resposta servirá como o tom para as futuras relações entre você e

sua equipe. Como você agiria?

EXERCÍCIO 5 - Formas de descentralização e redução de custos.

TEXTO 1 - REENGENHARIA

O problema principal das empresas não está na velocidade dos processos, mas nos processos em si. As organizações funcionam com base em conceitos, estruturas, mecanismos de controle que são anteriores à revolução tecnológica dos computadores. Elas foram pensadas tendo em vista a eficiência e o controle. No entanto as palavras chave da nova década são inovação e rapidez, serviço e qualidade.

A reengenharia consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho com o objetivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo.

Ford vs Mazda

No princípio de 1980, enquanto a indústria automobilística Americana se encontrava numa grande depressão, as empresas e indústrias Japonesas aumentavam drasticamente as performances dos seus processos, dia a dia. Desenvolviam produtos duas vezes mais rápido utilizando equipes oito vezes mais produtivas e ainda respondiam aos pedidos dos seus clientes, dez vezes mais rápido.

A Ford, empresa Americana bastante conhecida, com o intuito de rentabilizar o seu departamento de contabilidade fez um estudo de todo o processo desde a compra de material até ao seu pagamento. Só na América do Norte existem mais de 500 empregados neste departamento. Era sabido pelos gestores que racionalizando alguns processos e instalando um novo sistema de computadores conseguiriam um corte nos custos de cerca de 20%.

A Ford estava bastante contente com o plano até olhar para a Mazda. Enquanto que a Ford aspirava a 400 pessoas, a Mazda conseguia que na totalidade do departamento de contabilidade trabalhassem apenas 5 empregados. Mesmo olhando ao tamanho da Mazda, que é bastante menor, proporcionalmente a Ford tinha 5 vezes mais empregados do que deveria ter. Para isso, em primeiro lugar foi analisado o sistema existente:

Quando o departamento de compras da Ford emite uma nota de encomenda, manda uma cópia para o departamento de contabilidade. Mais tarde, quando nos armazéns são recebidas as encomendas o encarregado envia a fatura respectiva para a contabilidade. É serviço da contabilidade verificar se realmente foi feito o pedido da encomenda, esperar pela ordem de pagamento, averiguar todos os documentos respectivos e só então é mandado o pagamento à respectiva entidade.

O departamento passa a maior parte do tempo em discrepâncias entre a nota de encomenda, a fatura e a

ordem de pagamento. Nestes casos, um contador é encarregado de investigar as discrepâncias, suspendendo o pagamento, gerando novos documentos e é claro, contatando as respectivas entidades.

Uma maneira de rentabilizar o processo, será ajudar o contador a investigar de uma maneira mais eficiente. Mas, uma solução melhor é a prevenção das próprias discrepâncias. A solução estava em "deixar fora" os atuais processos e começar de novo, utilizando o poder da moderna tecnologia da informação para redesenhar completamente os processos, de forma a alcançar profundos melhoramentos na sua performance. Com este fim a Ford instituiu o "processo sem ordem de pagamento".

Agora quando o departamento de compras envia a nota de encomenda ao fornecedor, coloca a informação numa base de dados. Não envia cópia nenhuma para ninguém. Quando chega a mercadoria ao armazém, é o próprio encarregado que verifica na base de dados se existe correspondência com algum pedido feito. Se encontra então aceita e introduz a transação no sistema, senão simplesmente não aceita a encomenda. A comparação é feita automaticamente e de imediato. O próprio computador prepara o cheque, que a contabilidade enviará para o vendedor. Não há problemas com as ordens de pagamento, já que, a Ford pede a todos os fornecedores para não as mandarem.

Na reengenharia, os gestores separam-se totalmente dos processos ultrapassados criando processos totalmente novos. Relativamente à Ford, antes da reengenharia, operava-se segundo a regra "Nós pagamos quando recebemos a ordem de pagamento". Ninguém deu conta que esta regra determinava como a contabilidade estava organizada. A reengenharia trocou a regra por outra nova: "Nós pagamos quando recebemos as encomendas".

A Ford não se contentou com aumentos modestos que planeou no início. Optou por mudanças radicais e conseguiu melhorar drasticamente. Quando a Ford implementou o novo processo, conseguiu 75% de redução nas suas despesas e não os 20% que conseguiria com um programa convencional.

A reengenharia requer olhar para o fundamental do processo de negócio de uma perspectiva funcional. A Ford descobriu que fazer a reengenharia apenas da contabilidade seria fútil. O passo apropriado do esforço seria olhar para o processo de aquisição de material, que inclui não só a compra e recepção como também o pagamento.

Algumas curiosidades sobre Reengenharia

- 1) A maior parte dos casos ocorreram entre 1987 e 1993. Sendo o ano de destaque 1992 quando ocorreram 40%.
- 2) Com relação as localidades onde foram implantadas a reengenharia na sua maioria foram em empresas Paulistas 50,6%, ainda que com suas filiais em outros estados. O Rio Grande do Sul fica em segundo lugar com 12,7% dos casos.
- 3) Os grupos empresariais nos quais mas se aplicou a reengenharia, são os dos setores eletroeletrônico e de alimentos com 30% do total dos casos.
- 4) As áreas de administração e produção são as mais atingidas pelos projetos de reengenharia com 43,% dos casos.

Exemplos de algumas empresas brasileiras que fizeram Reengenharia

<u>Empresa</u>	<u>Época</u>	<u>Setor</u>	<u>Local</u>	<u>Área</u>	<u>Resultados</u>
Ericsson	1991	Eletrônico	SP	Administrativa	Desp. Operacionais
White Martins	1992	Químico	SP	Adm./Produção	Custos
Du Pont	1992	Químico	SP	Administrativa	Tempo Atendimento
Santa Cruz	1993	Seguro	RG	Administrativo	Tempo atendimento
Sharp	1993	Eletrônico	SP	Administrativo	Tempo Atendimento

Por: Luciane Gorbng, Luciano Ayres Totti, Luciano Zanuz Gonçalves

TEXTO 2 - TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II GM, pois as indústrias bélicas tinham que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas portadoras de serviços. Alguns seguimentos no Brasil, como a industria têxtil, a gráfica se utilizaram da contratação de serviços.

No entanto, atualmente, este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.

Nesta nova administração as atenções são dirigidas para o cliente.

As pequenas e médias empresas, foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança, conquistando espaço neste mercado. Mas logo, as grandes organizações começaram a fazer uma reflexão para continuar no mercado de forma competitiva.

A primeira tentativa de mudança, conhecida como downsizing, foi a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e conseqüentemente agilizando a tomada de decisões - que não implica, necessariamente, com corte de pessoal.

A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge o outsourcing (terceirização), que foi adotada de forma plena pelas empresas.

No Brasil, a recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação e ao mesmo tempo demonstrava o outro lado, que era a abertura de novas empresas, com oportunidade de mão-de-obra, restringindo assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego.

MAS O QUE É A TERCEIRIZAÇÃO?

É um processo de gestão pelo qual se repassam alguma atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

FATORES CONDICIONANTES DA TERCEIRIZAÇÃO

1. Ambiente estratégico - os motivos da existência da empresa, conhecendo e focalizando a sua verdadeira missão, os objetivos e as diretrizes, as políticas gerias e setoriais, a aderência e compatibilidade do negócio, além de um conhecimento amplo do mercado e formas de comercialização. Revisão de objetivos/ diretrizes/políticas.
2. A Terceirização e o ambiente político - cada vez mais os governos brasileiros, seja a nível municipal, estadual e federal, têm considerado a Terceirização como uma forma adequada de proceder a mudanças estratégicas/operacionais nos órgãos públicos.
3. A Terceirização e o ambiente organizacional - O espaço físico da empresa poderá ser alterado em função da extinção e criação de novos cargos e conseqüentemente na mudança do quadro pessoal.
4. A Terceirização e o ambiente econômico - a estrutura de custos internos deverá ser adaptada à nova sistemática; avaliação, com freqüência, dos custos terceirizados em relação aos custos despendidos pela atividade interna.
5. A Terceirização e o tecnológico - necessidade da transferência do conhecimento da utilização da tecnologia entre o contratado e o contratante.
6. A Terceirização e o ambiente social - QUANTO À ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS - formação de novas empresas.

QUANTO A REVISÃO DAS FUNÇÕES DECORRENTES DA APLICAÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO - o aspecto social das demissões: quando ocorrem demissões é preciso tentar junto ao fornecedor de serviços que será contratado, se possível, o acolhimento parcial ou total desta mão-de-obra demitida.

7. A Terceirização e o ambiente jurídico-legal - As experiências de aplicação da Terceirização trouxeram dúvidas na conceituação jurídica, trabalhista e legal para as empresas brasileiras. Hoje, está claro que as relações são empresariais e de pessoas jurídicas.

E também não existe lei que proíba a terceirização. No entanto, é bom ressaltar que o Ministério Público do Trabalho, ainda não se posicionou oficialmente.

O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E AS ATIVIDADES QUE PODEM SER TERCEIRIZADAS

O processo de terceirização envolve o relacionamento da empresa que contrata serviços e a empresa que fornece os serviços.

As atividades terceirizadas:

Tipo 1 - Processo ligado às atividades da empresa - Ex: produção, distribuição, operação;

Tipo 2 - Processos não ligados a atividade-fim da empresa - Ex.: publicidade e limpeza;

Tipo 3 - Atividades de suporte à empresa - Ex.: treinamento, seleção e pesquisa.

Tipo 4 - Substituição de mão-de-obra direta, por mão-de-obra indireta ou temporária.

COMO DESENVOLVER AS PARCERIAS

A terceirização vem a ser um novo estágio entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras.

Na procura desta empresa prestadora de serviços pela contratante que lhe seja prestado um serviço no mínimo igual ou melhor do que ele executa internamente. Também é exigido da terceirização rapidez, qualidade, execução em tempo recorde, a empresa de serviços contratada deverá realizá-lo exatamente como foi determinado pela sua contratante, mesmo que o pedido seja feito numa sexta-feira à tarde. Estas características tornam essencialmente necessárias para a concretização total do processo de terceirização, tornando-se assim contratante e contratados totalmente parceiros.

A terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela terceirização com ex-funcionário, tem sido uma saída estratégica que a maioria das empresas está acolhendo, já que esses tem conhecimento específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Já no Brasil as empresas-mãe estão optando por contratarem serviços terceirizados sem nenhum envolvimento funcional, desde que seja ele capacitado e engajado nas necessidades da empresa a se prestar serviço.

Com ou sem vínculo funcional da terceirização é responsabilidade sua e da empresa que o contratou negociarem com precedentes de autonomia sem que haja vínculo de dependência entre as partes, também deve ficar bem claro a capacidade empreendedora da empresa contratante. O fornecedor de

serviços não pode ter no seu cliente sua única fonte de renda, sendo assim as partes devem se comportar como de fossem sócios.

Para que isso tudo aconteça cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos, que lhe permitem optar pela melhor empresa terceirizadora de acordo com suas necessidades, como capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas, lista de clientes e tipos de trabalho desenvolvidos, número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação de serviços, capacidade empreendedora, uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação às atividades terceirizadas, treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento de funcionários do contratante, metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia se for o caso, processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades semelhantes a serem controladas, flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se às condições do cliente, principalmente no que tange às solicitações "de última hora", responsabilidades no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamento e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de atestados de desempenho e/ou de visitas pessoais e clientes, flexibilidade na negociação de preços dos serviços e condições de faturamento de serviços prestados.

Então todos esses cuidados sendo tomados a empresa contratante e o contratado podem ser parcerias,.

TERCEIRIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A modernização do setor público é um caminho irreversível. Estamos passando por uma grave crise econômica mundial, e a definição do modelo do papel do Estado, com seus mecanismos lentos, burocráticos e ineficientes torna-se imperativo.

Será preciso travar desafios políticos e corporativistas, objetivando modificar o "status quo" do Estado, em prol de uma nova administração pública direcionada para atividades que beneficiem diretamente a sociedade.

A terceirização, com o objetivo de otimizar a gestão, vem contribuir em favor da qualidade, produtividade e redução de custos da máquina pública.

O Estado, como o maior comprador de serviços, estaria, propiciando o surgimento de pequenas e médias empresas que atuariam em serviços terceirizados, desencadeando uma cadeia de ofertas de mão-de-obra e novas empresas para atender esta demanda, culminando com aumento da arrecadação para o Estado.

O Estado imprimiria como princípio básico de terceirização, juntamente com seus fornecedores e parceiros, a qualidade dos serviços prestados, com o desenvolvimento constante da mão-de-obra, tecnologia e métodos de gestão.

Outro fator relevante em favor da terceirização dos serviços pelo Estado, é a necessidade de se ter um planejamento estratégico que defina caminhos de atuação. Poderão ser propostas mudanças organizacionais, nas normas e procedimentos, buscando mudanças de postura e quebra de paradigmas.

Essas mudanças levarão a máquina pública a maior eficiência em benefício da população em todo o meio empresarial.

Mas para que a terceirização seja efetuada legalmente, e na melhor forma possível, os pontos a seguir devem ser observados:

AS VANTAGENS E OS FATORES RESTRITIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

VANTAGENS: desenvolvimento econômico, especialização dos serviços, competitividade, busca de qualidade, controles adequados, aprimoramento do sistema de custeio, esforço de treinamento, e desenvolvimento profissional, diminuição do desperdício, valorização dos talentos humanos, agilidade das decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento.

FATORES RESTRITIVOS: desconhecimento da Alta Administração, resistência e conservadorismo, dificuldade de se encontrar a parceria ideal, risco de coordenação dos contratos, falta de parâmetros de custos internos, custo de demissões, conflito com os Sindicatos, desconhecimento da legislação trabalhista.

TEXTO 3 - DOWNSIZING

O que é o Downsizing?

É o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos.

Objetivos: Diminuir a burocracia utilizando a racionalização e a reestruturação que proporciona aumentar o valor acrescentado pela gerência e ao mesmo tempo diminuir os custos dela, alcançando maior produtividade.

O Inchaço na Pirâmide Empresarial

O Inchaço burocrático é mais comum nas empresas do que parece. A causa mais persistente para a existência dos níveis em excesso de pessoal está na política de recursos humanos empregada por muitas empresas.

As conseqüências igualmente destrutivas dos cortes gerais e profundos, acontecem também; entre essas podemos citar um menor comprometimento com as empresas; o desgosto do trauma pessoal imposto quando as reduções foram implementadas com preocupações apenas no impacto econômico, ignorando o aspecto psicológico; a criação de ambientes corporativos que são adversos aos riscos e que têm medo das inovações. Esses problemas que não são quantificáveis, podem fazer com que muitas empresas retornem ao marco zero.

Como Permanecer Racionalizada?

O processo de enxugamento para racionalizar a empresa pode produzir reduções de custos significativos a

curto prazo, mas um Downsizing sustentado na maioria das empresas requer uma reconsideração completa da lógica que está por trás da organização de uma corporação. Requer também redes de computadores e sistemas práticos, à medida que são desenvolvidos. Mais importante porém, são as mudanças necessárias na administração dos recursos humanos. Vencer as barreiras existentes entre linha e administração, entre as várias divisões operacionais e entre a empresa e o mundo externo são fundamentais para manter a empresa racionalizada por um longo tempo.

Renunciar a uma completa auto-suficiência pode ser difícil para algumas empresas, mas será a única maneira de permanecerem reduzidas.

As empresas estão começando a podar suas estruturas demasiadamente crescidas. As táticas adotadas são: estratégia de aposentadoria antecipada e de transferência de pessoal para eliminar níveis administrativos. Contudo, sem uma função de fiscalização eficiente, as empresas enxutas serão apenas um fenômeno transitório.

Aquelas empresas que enxugam com planejamento, ao mesmo tempo que reagem as pressões imediatas, estão se preparando para os desafios futuros, não esquecendo os empregados com os quais poderão contar para vencer esses desafios.

Achatando a Pirâmide

Vamos voltar à época em que os memorandos precisavam ser assinados por dez níveis hierárquicos, fazendo do empreendimento uma brincadeira. O alarme para o fato de que o número de gerentes de nível médio em muitas empresas estava crescendo três a quatro vezes mais rápido do que as vendas de suas empresas. A preocupação era bem fundamentada.

A frase de " captar mensagem segundo a qual esperar com menos níveis gerenciais e mais unidades autônoma de negócios ". As relações de subordinação foram de forma a cada gerente ter pelo menos seis subordinados diretos.

Ao contrário, a atenção está sendo voltada para a minimização da estrutura gerencial entre o presidente da empresa e o cliente. Os objetivos almejados são semelhantes em todas as empresas:

tomadas de decisões mais rápidas, conscientização mais rápida das necessidades do mercado e das manobras do concorrente, e menores custos. Alguns sentem-se aptos, pela primeira vez, a fazer realmente o seu trabalho, pois, finalmente, estão no controle de suas próprias operações.

As empresas parecem ter dificuldades crônicas para gerenciar os departamentos, não conseguindo manter a confusão burocrática fora de suas estruturas administrativas e fazer com que os arranjos em matriz funcionem.

Mas como muitos subordinados sabem, um chefe não precisa usar todo o seu tempo gerenciando. Uma análise feita quantifica o tempo gasto administrando os subordinados diretos e as pessoas que se reportam a eles, bem como o tempo gasto nas tarefas de contribuições individual.

Esta última situação põe em dúvida a capacidade dos subordinados e do próprio gerente de determinar qual é realmente sua tarefa. A identificação de oportunidades para reduzir o número de postos de gerência é o objetivo principal dessas análises.

Independente da causa, estes cargos quase sempre significam que as empresas estão pagando salários de gerente para trabalho que não é gerencial.

Às vezes, isso é resultado de um enxugamento anterior, que eliminou vários cargos sem levar em consideração o impacto em relação aos chefes.

A redução do número de pessoas sem modificar a estrutura organizacional pode economizar dinheiro a curto prazo, mas não necessariamente melhorará a eficiência de uma empresa. Essa é uma lição que muitas empresas já aprenderam.

Tendo em vista o grande interesse que muitas empresas têm em operar com uma administração enxuta, é importante demonstrar a possibilidade de poucos níveis organizacionais. Uma estrutura organizacional demasiadamente magra é um problema que tem importunado também várias empresas, incluindo algumas das mais admiradas por sua inovação administrativa.

Achatar a pirâmide significa reduzir o número total de gerentes e ampliar o controle dos restantes, com isto, cada um dos gerentes restantes deve supervisionar mais pessoas do que antes.

Parece razoável também que, quanto maior o tempo em que o gerente permanecer no cargo, mais possibilidade ele tem de desenvolver métodos para lidar com o alcance do controle.

Quanto maior a frequência com que se trocam os subordinados diretos, mais tempo será necessário para orientar e treinar o novo pessoal, e menos tempo estará disponível para o gerente adquirir um âmbito de controle mais amplo. As mudanças não podem ser feitas com muita frequência e o sucesso geralmente depende do investimento feito no treinamento cruzado e no plano de carreira.

Em geral, a melhor maneira de liberar os gerentes para que possam controlar mais pessoas é eximi-los do papel de pregoeiros públicos. Em muitas situações, a geografia e o detalhe das informações requerem sistemas baseados em computadores. Além de facilitar a troca de informações entre subordinados, em vez de apenas aprofundar o nível de detalhes aos quais o gerente está exposto, eles podem abrir possibilidades para alcances mais amplos.

Talvez sim, nas redes de computadores e telecomunicações proporcionam as ferramentas necessárias a um alto potencial de controle e informações.

A cultura de uma corporação é um mecanismo de controle como qualquer outro. A formação desta cultura requer uma abordagem bem pensada do recrutamento e da seleção, investimento no treinamento periódicos dos funcionários e na reciclagem desse treinamento, gerentes consistentes e reforçados através de recompensas e punições.

Qualquer esforço em nível de empresa para ampliar os alcances de controle deve eventualmente considerar a situação individual de cada gerente. Isso envolve mais do que redesenhar rapidamente o organograma da organização. Muitos fatores são específicos de pessoa, ou se relacionam com a missão e

natureza do trabalho de um departamento num tempo específico. Para um gerente, cinco subordinados diretos pode ser muito; para outro, doze pode ser pouco.

O ponto mais importante é avaliar cada situação chefe/subordinado. As avaliações primeiramente ajudarão a confirmar a adequação do alcance de controle atual de um gerente.

Organizar com eficiência um equipe de alta gerência é mais uma arte do que uma ciência. As tarefas são determinadas mais em função das capacidades dos indivíduos e das necessidades do momento do que das especificações escritas para o cargo. Num contexto onde se espera que aqueles que ficam terão mais serviço para fazer. Mas o trabalho administrativo tende a necessitar de especialistas. Espera-se dos gerentes administrativos que executem o trabalho, além de supervisioná-lo.

Controlar a inovação é uma tarefa que apresenta desafios especiais para quem está promovendo o enxugamento. Para o inovador, é importante pensar no potencial de contratempos causados pelo enxugamento.

Embora eliminar o excesso não tornará a empresa mais hospitaleira à inovações, somente mudando a estrutura da mesma.

O Downsizing Planejado: Uma Alternativa Sustentável

A preocupação com as conseqüências involuntárias do enxugamento de pessoal tem deixado muitos executivos num dilema. Eles relutam em fazer grandes cortes no tamanho de suas organizações devido à ruptura, aos custos humanos, aos danos à sua capacidade inovadora e à perda da lealdade que podem vir o seu problema de maior prioridade. Mas eles também se preocupam, seriamente, com a maneira como tem crescido o número de níveis gerenciais e como tem proliferado o seu pessoal especializado.

Poucas empresas são boas em todos os aspectos capazes de controlar seu próprio tamanho, mas é possível que, identificando as práticas que funcionam para algumas, se descubram princípios mais gerais que sirvam para todas. Aqui estão cinco desses princípios:

1. Comece a fazer, antes que seja obrigado a fazê-lo.
2. Prepare-se para o lado desagradável.
3. Use um rifle, e não uma espingarda.
4. Controle continuamente o tamanho e a forma do processo.
5. Vá além da redução dos custos e cargos.

Muitas empresas chegaram à conclusão de que não tinham outra escolha a não ser o enxugamento de pessoal, pois haviam esperado até serem forçadas a podar suas organizações, que cresceram demais. Para empresas que enfrentam a ameaça de falência iminente, o enxugamento de pessoal pode ser a única alternativa, mas a mudança de rico para pobre da noite para o dia acontece com aqueles que não cuidam bem de seus negócios.

O fato de ser forçado a fazer cortes de pessoal em grande escala deixa as empresas abertas a todas as conseqüências negativas do enxugamento. É possível recuperar-se de algumas dessas conseqüências, mas outras terão efeitos persistentes que poderão neutralizar muitas das economias feitas na folha de

pagamento. Cortes violentos limitam drasticamente as opções de um executivo para lidar com o inchaço administrativo e de pessoal. Por outro lado, a viabilização de uma empresa por um longo período de tempo abre muitas possibilidades de reduzir o quadro de pessoal sem " queimar " as pessoas.

Reduzir o número de gerentes mantendo o mesmo grau de eficiência não impossível, mas isso requer uma boa dose de planejamento.

Para evitar algumas das armadilhas do enxugamento de pessoal é necessário identificar o excesso de pessoal e o excesso de níveis administrativos, em vez de colocar todas as unidades no mesmo alvo de redução geral.

Para a empresa se manter viável, é necessário fazer mudanças na estrutura organizacional, nos sistemas de remuneração, nos planos de carreira, nas práticas de contratação e treinamento e, às vezes, na estratégia global da empresa.

Amplitude de Objetivos

As empresas têm uma série de objetivos definidos para o downsizing, mas aquele ao qual elas dedicam mais atenção é a redução do quadro de pessoal. Outros objetivos, como a maior rapidez nas decisões e a melhora na moral da linha gerencial, são freqüentemente levantados como justificativas para os cortes e, em seguida, esquecidos. Empresas hábeis em tirar as melhores vantagens das suas reduções de gerentes e de pessoal são aquelas que fazem o downsizing planejado - têm objetivos mais amplos do que a eliminação de empregos. Para elas, a meta global é construir uma organização o mais eficiente e eficaz possível, e então instituir práticas que mantenham esse tipo de organização. Estas empresas, quando planejam o downsizing, fazem uma seleção entre uma vasta gama de objetivos e táticas. Esses objetivos são:

- Reduzir custos.
- Tomada de decisões mais rápida.
- Rápidas respostas às ações do concorrente.
- Comunicações menos distorcidas.
- Manter orientação para a ação, menos análises e paralisia.
- Difusão mais rápida de novas idéias.
- Facilitar as sinergias dentro da empresa.
- Alta moral na gerência geral.
- Atenção nas necessidades do cliente, não nos procedimentos internos.
- Dar autoridade aos gerentes com mais contato com os clientes.
- Maneiras mais fáceis de apontar as responsabilidades individuais.
- Aumento na produtividade dos gerentes.

Casando a Organização com a Estratégia

O melhor ponto de referência para saber qual será o resultado do downsizing é o plano estratégico da empresa. Tipicamente, este plano focaliza-se num período extenso e é orientado no sentido de investir recursos em áreas da empresa que tragam vantagens sobre os concorrentes.

Operando após o Downsizing

Pode ser necessário um período de transição maior do que o esperado para que as operações atinjam novamente o pico de eficiência. Operar enxuto, com sucesso e com segurança significa fazer certas barganhas. Por exemplo, mesmo quando reduz a administração, uma empresa precisa dar certa atenção administrativa aos problemas que surgem por se transformar de inchada em enxuta.

Para empreender uma mudança organizacional bem sucedida, o executivo tem que agir antecipadamente e proporcionar os meios de controlar as perdas.

Uma maneira de fazer isso é estabelecer uma série de forças-tarefas, cada uma delas lidando com um diferente aspecto das mudanças organizacionais e de sistema, para que o enxugamento seja possível. Essas equipes de gerentes e profissionais administrativos podem dirigir sua atenção para aspectos como o desenvolvimento de novos procedimentos de relatórios, adaptando sistemas de informações administrativas à nova estrutura e procurando maneiras de agilizar o desenvolvimento de produto através de uma estrutura racionalizada. Enquanto eles discutem estes aspectos concretos da questão, podem aparecer oportunidades de se considerar também outros aspectos menos tangíveis das reduções.

Tendo passado por esse período difícil, a empresa estará apta a enfrentar questões com impacto a Longo Prazo em sua habilidade de prosperar com uma estrutura magra e um grupo reduzido de assistentes.

A reestruturação está transformando a carteira de valores das empresas administradas por generalistas em negócios ágeis e independentes, operados por gerentes sempre prontos a "arregaçar as mangas" e acrescentar rapidamente seus valores.

Os Escritórios Centrais Reduzidos

Enquanto uma cultura comum e valores compartilhados ajudam a manter uma organização dentro de seu curso, e os bem desenvolvidos, canais de comunicações e coordenação lateral, aliviam parte da pressão ascendente das decisões, as empresas enxugadas ainda requerem uma certa direção central. Embora a racionalização não elimine a necessidade de uma administração central, ela pode ter um impacto considerado sobre o que ela faz e como o faz.

A resposta usual dos escritórios centrais quando são óbvios os desvios da política da empresa é um esforço redobrado para controlar as unidades locais. Geralmente esses esforços dominam as comunicações entre escritório e gerentes de campo. Sobra pouco espaço para considerações de necessidades dos clientes ou atividades dos concorrentes. A maneira de sair desse "brejo" é delegar responsabilidade pelo desempenho operacional aos executivos locais e restringir a dimensão do escritório central.

Esses executivos freqüentemente formam equipes que somam talentos para resolver assuntos que ultrapassam suas especialidades.

BENCHMARKING

INTRODUÇÃO

A competitividade mundial aumentou, acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas à um contínuo aprimoramento de seus processos, produtos e serviços, visando oferecer alta qualidade com baixo custo e querer assumir uma posição de liderança no mercado onde atua. Na maioria das vezes o aprimoramento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem elas presas aos seus próprios paradigmas.

Assim o Benchmarking surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial.

DEFINIÇÃO

Benchmarking é um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, onde o administrador realiza comparações de processos e práticas de sua empresa com os de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de aprimoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva.

A técnica de Benchmarking visa portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, objetivando atingir uma posição de liderança em qualidade. Estes estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável à seus processos e serviços.

Trata-se de um foco externo nas atividades, funções ou operações internas, de modo a alcançar a melhoria contínua. Pode ser estabelecido a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional.

Portanto, a essência do Benchmarking consiste na idéia de que nenhuma empresa é a melhor em tudo o que implica reconhecer que existe alguém dentro do mercado que faz algo melhor do que nós.

Benchmarking é uma técnica que consiste em acompanhar processos de organizações concorrentes ou não, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas. É um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho, com o propósito de melhoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva.

Isto é, o benchmarking consiste na busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas. Utiliza-se de pontos de referências que funcionam ao invés de criar algo novo.

O *Benchmarking* é uma das mais antigas ferramentas de gestão. Seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações através de um processo de aprendizado. Isto é feito de duas maneiras:

1 - Identificando resultados excelentes, geralmente mensurados através de métricas ou indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia de que, através de esforços inteligentes, tais resultados poderão ser igualados.

2 - Identificando as chamadas melhores práticas que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência para uma mudança que leve a melhores resultados.

O objetivo principal de se fazer *benchmarking* é implementar mudanças que levem a melhorias significativas nos produtos e processos da organização e, conseqüentemente, nos seus resultados. Qualquer organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor ou porte pode utilizar o *Benchmarking* para entender e melhorar os seus processos.

O *benchmarking* é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional muito grande junto às equipes.

Benchmarking é...	Benchmarking não é...
um processo contínuo	um evento isolado
uma investigação que fornece informações valiosas	uma investigação que fornece respostas simples e "receitas"
um processo de aprendizado com outros	cópia, imitação
um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina	rápido e fácil
uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo	mais um modismo da administração

PRINCÍPIOS

O Benchmarking é fundamental porque nos permite vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas. Isto constitui um atalho seguro para a Excelência, pois utiliza todo o trabalho intelectual acumulado por outras organizações e evita os erros e armadilhas do caminho.

Obteremos dessa forma um salto quantitativo de desempenho que, para ser bem sucedido, deverá apoiar-se em alguns princípios básicos:

- Reciprocidade: Ao solicitarmos informações estamos automaticamente oferecendo a contrapartida. Benchmarking só existe como "rua de mão-dupla": não devemos perguntar o que não poderemos responder em troca.
- Analogia: O Benchmarking só é útil se pudermos manter uma analogia com os processos da nossa organização.
- Medição: Não basta obter os índices, é preciso levantar os processos que levaram aos resultados.

- Validação: Benchmarking não é mera copia, é preciso olhar o que foi levantado sob a ótica de aplicação dessas práticas na própria realidade.

APLICAÇÃO

Na aplicação do Benchmarking, como todo o processo, é preciso respeitar e seguir algumas regras e procedimentos para que os objetivos sejam alcançados e exista uma constante melhoria do mesmo. Neste processo existe um controle constante desde sua implantação (plano do processo) até a sua implementação (ação do processo).

Implantação

Deve-se avaliar os seguintes fatores: ramo, objetivo, amplitude, diferença organizacional e custo antes da definição ou aplicação do melhor método pois as necessidades de cada empresa devem ser avaliadas antes da aplicação do processo.

Implementação

Á semelhança da pesquisa científica, o Benchmarking eficaz vem acompanhado de um conjunto de objetivos e regras definidos para coleta e análise de dados.

Dessa forma a seqüência da implementação é acompanhada das fases abaixo:

1. Coleta de dados internos
2. Coleta de dados externos
3. Análise das informações do Benchmarking
4. Implementação de um plano de ação

TIPOS DE BENCHMARKING

Benchmarking Interno - A busca pelas melhores práticas ocorre dentro da própria organização em unidades diferentes (outros departamentos, sedes, grupos, etc.). Tem como vantagens a facilidade em se obter parceiras, custos mais baixos e a valorização pessoal interna. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre empregadas com os mesmos paradigmas. Este é o tipo mais utilizado.

Benchmarking Competitivo - Se caracteriza por ter como alvo específico as práticas dos nossos concorrentes. Há dificuldades em conseguir parceiras entre concorrentes, e muitas vezes é necessário contratar uma consultoria externa para obter informações sobre Benchmarking competitivo. Este se volta para os métodos e as características básicas de produção capazes de fornecer uma vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos da empresa. O objetivo é alcançar e superar o desempenho dos concorrentes, procurando os problemas no modo como o trabalho é realizado, e não nas pessoas que o realizam. É na prática o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com sua atividade à concorrência.

Benchmarking por Processo Genérico - Ocorre quando o Benchmarking é baseado em um processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte como por exemplo o processo desde a entrada de um pedido até a entrega do produto ao cliente. É neste tipo de Benchmarking onde encontramos a maior parte de exemplos práticos e nas quais as empresas estão dispostas a trocar informação e a ser mais verdadeiras.

Benchmarking Funcional - Baseado em uma função específica, que pode existir ou não na própria organização e serve para trocarmos informações sobre uma atividade bem definida como, por exemplo, distribuição, faturamento ou embalagem.

BENEFÍCIOS DO BENCHMARKING

O principal benefício do benchmarking é a orientação da empresa ao exterior, na procura permanente de oportunidades de melhoria das suas práticas, processos, custos, prazos, serviço de entrega conseguindo melhoria da competitividade no geral. É nesta conjuntura actual de mudança constante que vivem as empresas que fazem do benchmarking uma ferramenta de utilização regular, não só para conseguir o sucesso esperado mas também para poder sobreviver no mercado. Para além disso, o benchmarking proporciona outro tipo de benefícios à empresa tais como: (1) facilita o reconhecimento interno da própria organização; (2) promove o conhecimento do meio competitivo; (3) facilita a direcção por objectivos uma vez que já se conhece a meta final a alcançar; (4) um exemplo de motor e de mudança que reduz a resistência interna.

É necessário que as organizações que buscam o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, assumam uma postura de "organização que deseja aprender com os outros" para que possa justificar o esforço investido no processo, pois essa busca das melhores práticas é um trabalho intensivo, consumidor de tempo e que requer disciplina. Portanto, *benchmarking* é uma escola onde se aprende à aprender.

Saber fazer e adaptar *benchmarking* no processo da organização pode nos permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência, com a utilização de todo um trabalho intelectual acumulado por outras organizações evitando os erros é armadilhas do caminho.

Mais do que uma palavra mágica, o *benchmarking* é um conceito que está alterando consideravelmente o enfoque da administração, onde o mesmo é composto de atributos que determinarão o sucesso ou ainda a sobrevivência das empresas.

CONTROLE ADMINISTRATIVO

A pergunta que geralmente se faz dentro de uma organização é: como estamos indo? Em que ponto estamos agora? A pergunta é válida, pois os resultados nem sempre ocorrem de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido. Torna-se necessária uma função administrativa que possa monitorar, acompanhar, avaliar, medir e assegurar que a organização esteja no rumo certo, produzindo os resultados esperados e alcançando os objetivos propostos.

CONTROLE = é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam realizados; qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização de metas organizacionais.

Função do Controle Administrativo: usar o controle para corrigir os planos feitos e que não estão andando corretamente dentro do inicialmente proposto.

REFLEXÃO

1. Qual a relação entre Controle e Planejamento?
2. Por que desenvolver Sistemas de Controle?

1. FUNCIONAMENTO DE UM SISTEMA DE CONTROLE:

(a) estabelecimento de parâmetros de desempenho: os parâmetros são metas de desempenho que estabelecem os níveis desejados de desempenho, motivam o desempenho e servem como ponto de referência para avaliar o desempenho real; parâmetros de desempenho podem ser estabelecidos em relação a quantidade, qualidade, tempo e custo.

(b) medição do desempenho: medir níveis de desempenho através de relatório por escrito, relatórios verbais e observações pessoais.

(c) comparação do desempenho com o parâmetro: avaliar o desempenho; o

administrador não deve preocupar-se com o desempenho que se iguala aos resultados esperados ou se aproxima muito dele e somente as exceções devem ser investigadas com maior profundidade.

(d) medidas corretivas: tomar medidas para corrigir os desvios significativos, afim de garantir que as operações sejam ajustadas onde necessário para que seja atingidos os resultados inicialmente planejados; o controle eficaz não pode tolerar demoras desnecessárias, desculpas ou exceções.

2. PROCEDIMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLE EFICAZES:

(a) sejam baseados em parâmetros válidos de desempenho: expresso em termos quantitativos, objetivos, não devem ser facilmente sabotáveis ou falsificáveis.

(b) comuniquem aos funcionários informações adequadas: empregados devem saber a importância e a natureza do sistema, pessoas devem receber feedback sobre seu desempenho, informações devem ser acessíveis para tomar decisões com rapidez e frequência.

(c) sejam aceitáveis pelos funcionários: empregados têm mais facilidade de aceitar sistemas que têm parâmetros úteis de desempenho, mas não controlam demasiadamente, enfatizar o comportamento positivo.

(d) utilização de abordagens múltiplas:

- ✓ controle burocrático: regras, regulamentações e autoridades para orientar o desempenho.
- ✓ controle de mercado: utilizados índices financeiros e econômicos. Ex.: comparações em relação a outros anos, outras corporações, etc.)
- ✓ controle de clã: baseado em conceitos de liderança e equipes onde os próprios grupos formalizam os procedimentos de controle.

3. TIPOS DE CONTROLE

(a) Controle Preliminar: ocorre antes da operação se iniciar, inclui políticas, procedimentos e regras que visam garantir que as atividades planejadas sejam implementadas adequadamente.

(b) Controle Simultâneo: ocorre enquanto os planos estão sendo executados; ele fornece

direção, monitoramento e ajuste em sintonia das atividades à medida que elas ocorrem.

(c) Controle por Feedback: uso da informação sobre resultados para corrigir os desvios em relação ao parâmetro aceitável depois que eles surgem.

4. CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE

Na verdade, o administrador deve compreender que um sistema eficaz de controle precisa reunir os seguintes aspectos:

- ✓ **Orientação Estratégica para Resultados** - o controle deve apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades essenciais que fazem a real diferença para a organização.
- ✓ **Compreensão** - o controle deve apoiar o processo de tomada de decisões apresentando dados em termos compreensíveis. O controle deve evitar relatórios complicados e estatísticas enganosas.
- ✓ **Orientação Rápida para as Exceções** - o controle deve indicar os desvios rapidamente através de uma visão panorâmica sobre onde as variações estão ocorrendo e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente.
- ✓ **Flexibilidade** - o controle deve proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações.
- ✓ **Autocontrole** - o controle deve proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação entre as pessoas envolvidas.
- ✓ **Natureza Positiva** - o controle deve enfatizar o desenvolvimento, mudança e melhoria. Deve alavancar a iniciativa das pessoas e minimizar o papel da penalidade e das punições.
- ✓ **Clareza e Objetividade** - o controle deve ser imparcial e acurado para todos. Deve ser respeitado como um propósito fundamental: a melhoria do desempenho.

5. EXEMPLOS DE CONTROLE

(a) auditorias administrativas: Auditorias administrativas foram desenvolvidas como meio de avaliar a eficácia e a eficiência de vários sistemas dentro de uma organização, desde a responsabilidade social até o controle de contabilidade;

- ✓ auditoria externa: quando uma organização avalia a outra (controle por

feedback);

- ✓ auditoria interna: avaliação periódica do planejamento, da organização, da liderança e do controle da própria empresa.

(b) controle orçamentário: existe um histórico de que empresas devem sempre manter o controle sobre formas orçamentárias e financeiras; facilita comparação entre organizações e tornou-se padrão. Orçamentos combinam benefícios dos controles preliminar, simultâneo e por feedback; são utilizados como orientação inicial para alocação de recursos e como mecanismo de feedback para a comparação dos níveis reais de vendas e despesa com seus níveis esperados.

(c) controle do fator humano: utilizado para restringir o comportamento das pessoas e tornar seu comportamento futuro previsível; leva a um comportamento disfuncional; não pode ser eficaz se não levar em consideração o modo como as pessoas reagem a ele.

- ✓ comportamento burocrático rígido: ocorre quando o sistema de controle faz com que os empregados não se envolvam em problemas, por meio de obediência as regras.
- ✓ comportamento tático: manipular a informação ou declarar resultados falsos no relatório de desempenho.
- ✓ resistência ao controle: sistemas abrangentes de controle aumentam a precisão dos dados de desempenho e tornam os funcionários mais responsáveis por suas ações; revelam erros, ameaçam a estabilidade no emprego, diminuem a autonomia das pessoas; podem mudar as estruturas de perícia e poder.

6. COMO O PROCESSO DE CONTROLE VEM SENDO ABORDADO NAS ORGANIZAÇÕES DE HOJE?

- conceito de EMPOWERMENT = processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder;

Cada vez mais torna-se impraticável abordar o controle a partir de um ponto de vista centralizado e mecanicista; nas organizações de hoje é difícil programar “um único modo melhor” de abordar o trabalho, e muitas vezes é difícil monitorar o desempenho e para

responder às necessidades dos clientes, as empresas devem acolher a perícia e conhecimento dos empregados e dar liberdade de agir por sua própria iniciativa.

Para manter o controle e ao mesmo tempo delegar poderes aos funcionários, as empresas devem:

- a) utilizar equipes auto-orientadas;
- b) permitir que as decisões sejam tomadas nas fontes dos problemas;
- c) criar confiança e respeito mútuo;
- d) basear o controle num quadro orientador de normas;
- e) utilizar sistemas de incentivo que encorajem o trabalho de equipe.

Mudança na visão:

- antigamente, os empregados estavam mais preocupados com questões de valor de pagamento, estabilidade no emprego, etc.

- hoje, os empregados querem estar engajados no seu trabalho, participando das tomadas de decisão, solucionando problemas, recebendo responsabilidades, em fim, usar seus cérebros.

EXERCÍCIOS:

1. Para que serve o controle administrativo?
2. Explique o processo de controle.
3. Explique a comparação entre o desempenho e o padrão.
4. Explique o conceito de empowerment e como ele ajuda o controle dentro das organizações modernas

TOMADA DE DECISÃO ADMINISTRATIVA

1. Características das Decisões Administrativas

- (a) **ausência de estruturas** = maioria não há procedimento automático; problemas são desestruturados, deixando o tomador de decisão incerto.
- ✓ decisões programadas → têm respostas objetivas e corretas, resolvidas por regras, políticas ou resultados numéricos simples, existe procedimentos ou estrutura clara para se chegar ao resultado correto;
 - ✓ decisões não programadas → não possuem resultados exatos, existem muitas soluções possíveis e todas envolvendo ganhos e perdas, não existe estrutura pré-determinada em que basear.
- (b) **Incerteza:** não possui informação suficiente para conhecer as conseqüências de diferentes ações.
- (c) **Risco:** quando a probabilidade de uma ação ser bem sucedida é menor que 100%; se a decisão for errada, pode perder dinheiro, tempo, reputação e outros ativos importantes.
- (d) **Conflito:** considerar pressões contrárias de diferentes fontes;
- ✓ psicológico → instinto, vontades, preferências.
 - ✓ entre indivíduos e grupos → conflito de interesses entre diversas áreas.

Para amenizar as dificuldades encontradas nas características da tomada de decisão, foram criados estágios que devem ser seguidos e avaliados a fim de se tomar boas decisões.

2. Estágios da Tomada de Decisão

(a) **identificação e diagnóstico do problema:** reconhecer que existe um problema a ser resolvido; percepção entre o estado atual e o estado desejado; fase em que o tomador de decisão deve querer fazer algo e acreditar que os recursos e habilidades para resolver os problemas existem; análise profunda e diagnóstico da verdadeira causa que os sintomas

revelaram.

(b) elaborar soluções alternativas: desenvolvimento de cursos de ações alternativas direcionadas a sua solução.

- ✓ soluções prontas → com base em experiências passadas ou recomendação de outras pessoas.
- ✓ soluções sob medida → projetadas para problemas específicos; combinação de idéias em soluções novas e criativas; geralmente são utilizadas em decisões importantes e irreversíveis, pois tem mais chance de conduzir a soluções de maior qualidade.

(c) avaliação de alternativas: qual solução será melhor para resolver os problemas?

Prever as conseqüências que poderão ocorrer se as várias opções forem efetivadas; considerar diversos tipos de conseqüências, mensuração financeira ou outra forma de desempenho; quais alternativas são mais aceitáveis para o tomador de decisão e para o público interessado? se, várias alternativas resolvem o problema, qual tem custo mais baixo?

(d) fazer a escolha: avaliar cuidadosamente as possíveis conseqüências das opções; tomar a decisão levando em consideração os conceitos de:

- ✓ maximizar → tomar a melhor decisão possível, avaliando mais conseqüências positivas do que negativas;
- ✓ satisfazer → escolher opção que satisfaz as metas, deve ser minimamente aceitável ou adequada;
- ✓ otimização → atingir o melhor equilíbrio possível entre várias metas.

(e) implementação da decisão: a alternativa escolhida precisa ser implementada; planejar a implementação buscando:

1. ordenar cronologicamente os passos necessários para se chegar a uma decisão operacional;
2. listar recursos e atividades necessários para a implementação de cada passo;
3. estimar tempo necessário para cada etapa;
4. atribuir responsabilidade por cada passo para indivíduos específicos.

- (f) **avaliação das decisões:** coletar informação sobre quão bem a decisão está operando; avaliar metas quantificáveis; avaliação do feedback;
- ✓ feedback positivo → decisão deve ser continuada e aplicada por toda a organização;
 - ✓ feedback negativo → indica fracasso, significa que a implementação requer mais tempo, recursos, esforços ou reflexões; ou a decisão é ruim;

Se for inadequada, deve voltar a pranchetas de rascunhos e iniciar o primeiro estágio novamente. Mesmo seguindo os seis passos da tomada de decisão, os administradores só ficam sabendo se tomaram a decisão correta através da análise dos resultados.

3. Barreiras à Tomada de Decisão Eficaz

(a) vieses psicológicos:

- ✓ ilusão de controle - confiança excessiva ignorando riscos e falhas ao avaliar objetivamente as chances de sucesso;
- ✓ efeito de estruturação - como os problemas e alternativas são verbalizados;
- ✓ descontar no futuro - não dão devida atenção a decisões que têm resultado a longo prazo.

(b) pressões de tempo: como tomar decisões rapidamente? Utilizar meios como restrição de análises, evitar conflitos e tomar decisões por si mesmos sem consultar outros administradores; essas estratégias aumentam a velocidade, mas reduzem a qualidade da decisão;

Os administradores sob pressão de tempo conseguem tomar decisões no momento adequado com qualidade? Sim, como?

- ✓ focalizando informações em tempo real, utilizando processos atuais e não baseando em projeções futurísticas;
- ✓ envolvendo pessoas de modo eficiente e eficaz; avaliar opiniões diferentes, mas saber que havendo desavenças, o executivo principal é quem vai tomar a decisão.

- ✓ característica da empresa lenta → conflito sem chegar a decisão.

(c) realidades sociais:

- ✓ conflitos entre as partes interessadas;
- ✓ decisões são o resultado de interações sociais, de barganha e de fazer política.

4. Tomada de Decisão em Grupos

- “duas cabeças pensam melhor que uma”;
- se existe tempo suficiente disponível, os grupos normalmente tomam decisões de mais alta qualidade;
- a qualidade da atuação do grupo depende da eficácia com que ele capitaliza as vantagens potenciais e minimiza os problemas de se utilizar um grupo.

5. Realidades Organizacionais

- (a) **limitações dos tomadores de decisões:** enfrentam várias limitações financeiras, legais, de mercado, humanas e organizacionais que inibem certas ações; devem considerar a ética e as preferências de muitos grupos de elementos que são a realidade na vida das organizações;
- (b) **negociação e política:** precisam negociar, barganhar ou estabelecer um compromisso; negociação com grupos externos à organização, como governo local, grupos de consumidores ou grupos ambientais.
- o fato de que decisões freqüentemente são negociadas implica que elas são políticas, isto é, elas incorporam a preferência de grupos e indivíduos concorrentes;
 - a decisão que é melhor em termos objetivos poderá ser malsucedida porque indivíduos poderosos pressionam por suas alternativas preferidas;
 - para cada decisão importante que se quer influenciar, é essencial identificar e dispor do apoio de pessoas poderosas ou de grupos de interesse.
- (c) **tomada de decisão em uma crise:** uma crise torna um processo de tomada de

decisão eficaz menos provável; a pressão psicológica e a falta de tempo fazem os tomadores de decisão pensarem em termos simplistas, deixam de considerar um número adequado de alternativas e ignoram as implicações de suas ações a longo prazo.

EXERCÍCIO - TEXTO: ADMINISTRANDO A MÁGICA

Você já viu o que os robôs estão fazendo nos parques temáticos como a Disney, a MGM e a Universal Studios? Desde o Salão dos Presidentes, passando pelas aventuras do ET e chegando às engraçadas histórias dos Caça-fantasmas, as criações humanóides estão ganhando vida por um processo conhecido como animatrônica, que combina arte e tecnologia para produzir alguns efeitos especiais realmente surpreendentes. Muitos desses robôs de entretenimento foram criados pelo pessoal da Sally Corporation, uma pequena empresa de cerca de 40 funcionários. A Sally foi fundada em 1977 e é uma das poucas empresas que constrói essas criaturas e seus adereços.

O sucesso num campo tão incomum como a animatrônica depende da capacidade da empresa em equilibrar as exigências conflitantes de criatividade e eficiência. Os robôs são produtos de uma combinação precisa de látex, fios e tubos, por um lado, e por outro, uma forma notável de habilidade artística que deve ser administrada cuidadosamente. Vários artesões da Sally estariam igualmente felizes pintando um pôr-do-sol na praia ou arranjando os traços no rosto do robô. Mas a empresa não pode ser dirigida como uma operação criativa de lazer - esse trabalho intensivo deve ser dirigido num ambiente empresarial de contratos com preços fixos e programas rigorosos de produção. Estouros de orçamentos ou demoras nos projetos podem ser desastrosos.

A Sally Corporation criou um sistema de controle de administração bastante sofisticado, que fornece aos empregados um bocado de flexibilidade e oportunidade de escolha em seu trabalho, mantendo ao mesmo tempo rigorosa responsabilidade por seu tempo. A cada manhã, os empregados chegam, ligam o computador e revisam uma lista de projetos disponíveis em que podem trabalhar. Os empregados indicam a si mesmos para os projetos e o momento do início de seu trabalho é automaticamente registrado no programa do sistema. Eles podem trabalhar numa tarefa especial por apenas alguns minutos ou pelo resto do dia. Se param de trabalhar numa tarefa, podem simplesmente desconectar-se dela e passar para outra. Enquanto isso, o sistema atualiza automaticamente as horas trabalhadas no projeto, e o terminal exibe as horas restantes previstas nos orçamentos de todos os projetos. No final do dia, os funcionários desligam o sistema e sua alocação de tempo é automaticamente registrada para cada projeto.

Para uma pequena empresa como a Sally, esse controle representa um investimento significativo. No entanto, o presidente da empresa argumenta que o sistema pagou seus próprios custos de várias maneiras:

- *os empregados estão conscientes do modo como utilizam seu tempo, e podem ver como seu tempo se encaixa no tempo programado para um projeto - eles trabalham de um jeito mais inteligente.*
- *devido ao sistema ser on-line, os administradores de tempo real podem analisar o status do projeto instantaneamente.*
- *O sistema exibe na tela todas as tarefas ou projetos que estão acima do orçamento, permitindo assim que os administradores concedam especial atenção a esses itens.*
- *Os registros de tempo são mais precisos, já que os empregados não precisam confiar em sua memória ou preencher cartões de registro de horas trabalhadas.*

Questões:

1. Você acredita que o sistema de controle adotado pela Sally é eficaz? Descreva os cinco itens do sistema de controle que confirme sua eficiência. Retire trechos do texto para justificativa de sua resposta.
2. Dentro do conceito de administração estratégica, a empresa vem adotando um controle estratégico da implantação do sistema? Justifique retirando do texto afirmações que comprovem este conceito.
3. Explique o conceito de *empowerment*. Interprete o texto e escreva como é desenvolvido este conceito dentro da Sally Corporation.
4. O texto demonstra problemas com tomadas de decisão? Justifique.