



TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

PROFESSOR

VAGNER CAVALCANTI RIBEIRO

SÃO PAULO
2008

T.G.A. - Teoria Geral da Administração

Aula 01 - Introdução a TGA, Conceito de Administração, Conceito de Empresa, Empresa Orgânica e Mecânica.

Introdução a TGA

A teoria geral da administração é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da administração não se preocupando se são organizações lucrativas ou não.

TGA se propõe a desenvolver a capacidade de pensar, de definir situações organizacionais, diagnosticar e propor soluções. Estas aplicações se desenvolvem com diferentes disciplinas da administração.

Conceito de Administração

A administração vem do latim "ad" (direção para) e "minister" (obediência), ou seja, na origem a temos como uma forma de comandar.

Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não.

A administração trata do planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro da organização.

A administração não é uma coisa mecânica, onde depende de hábitos físicos. Podemos ensinar o que um administrador pode fazer, mas isto não o capacitará a fazer em todas as organizações, pois cada organização tem suas características próprias.

Conceito de Empresa

Uma empresa é um conjunto organizado de meios com vista a exercer uma atividade particular, pública, ou de economia mista, que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana. O lucro, na visão moderna das empresas privadas, é consequência do processo produtivo e o retorno esperado pelos investidores. As empresas de titularidade do Poder Público têm a finalidade de obter rentabilidade social. As empresas podem ser individuais ou coletivas, dependendo do número de sócios que as compõem.

- Classificação das Empresas

Pelo setor econômico

Dependendo do tipo de prestação da empresa, tem-se as seguintes categorias:

- Setor primário, correspondendo à agricultura;
- Setor secundário, correspondendo à indústria;
- Setor terciário, correspondendo ao setor de serviços.

Pelo número de proprietários

O proprietário da empresa pode ser apenas uma pessoa, caso das empresas individuais, como podem ser mais de uma, formando sociedades.

Existem as seguintes modalidades nas legislações portuguesa e brasileira:

- Empresa em nome individual
- Sociedade por quotas
- Empresa de Responsabilidade Limitada, (Ltda terminação no nome da empresa)
- Sociedade Anônima, (SA - terminação no nome da empresa)

Pelo tamanho

A empresa pode ser ainda categorizada pelo seu tamanho, de acordo com um ou uma série de critérios, como o número de empregados, volume de negócios, etc. Uma forma rápida para traduzir genericamente este compêndio de critérios é dizer que a empresa pode ser:

- Microempresa
- Macroempresa
- Pequena empresa
- Empresa de médio porte
- Grande empresa

Pelo fim

- fim lucrativo
- fim não lucrativo

Empresa Orgânica e Mecânica

Organizações mecanísticas:

1. Estrutura burocrática baseada na divisão do trabalho.
2. Cargos ocupados por especialistas.
3. Decisões centralizadas na cúpula.
4. Hierarquia rígida e comando único.
5. Sistema rígido de controle.
6. Predomínio da interação vertical.
7. Amplitude de controle mais estreita.
8. Ênfase nas regras e procedimentos formais.
9. Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.

Propriedades:

- Coordenação centralizada.
- Padrões rígidos de interação em cargos bem definidos
- Limitada capacidade de processamento da informação.
- Adequado para tarefas simples e repetitivas.
- Adequado para eficiência da produção.

Organizações orgânicas:

1. Estrutura organizacional flexível com pouca divisão do trabalho.
2. Cargos modificados e redefinidos.
3. Decisões descentralizadas e delegadas.
4. Hierarquia flexível.
5. Tarefas executadas pelo conhecimento.
6. Predomínio da interação lateral.
7. Amplitude de controle mais ampla.
8. Confiabilidade nas comunicações informais.
9. Ênfase nos princípios da Teoria das Relações Humanas.

Propriedades das Organizações orgânicas:

- Elevada interdependência.
- Intensa interação em cargos auto-definidos, flexíveis e mutáveis.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Adequado para tarefas únicas e complexas.
- Adequado para criatividade e inovação.

Estudo de Caso - Por que as coisas não acontecem?

20 de dezembro de 2007 às 17:00 – Prof. Marins

“Em nossa empresa, as idéias, planos e projetos ficam no papel”, disse-me um diretor. “Aqui, há uma enorme distância entre o discurso e a prática”, falou o presidente ao abrir a reunião anual de dirigentes.

Fazer com que o planejamento seja executado, o orçamento cumprido, as metas atingidas, a visão, crenças e valores tornarem-se realidade concreta é hoje o grande desafio dos dirigentes de qualquer organização. E “dirigentes”, para que o leitor entenda, quero chamar todos aqueles com cargo ou função de chefia, supervisão, direção ou presidência.

Orçamentos (budgets) são elaborados e passa-se boa parte do ano seguinte justificando-se o seu não-cumprimento. Idéias e projetos são minuciosamente elaborados e simplesmente não-executados em seus detalhes fundamentais. As pessoas parecem sentir um grande prazer em dar idéias inovadoras e propor projetos mirabolantes. Mas não têm o mesmo entusiasmo em executar. Para a maioria das pessoas, executar é uma coisa menor, enfadonha, que deve ser delegada aos escalões inferiores. Essa é razão pela quais as coisas não acontecem. É preferível ter menos idéias e mais execução.

Quando visito empresas, pergunto sobre projetos em andamento e vejo que são poucos os dirigentes que sabem dos detalhes da operação, do que de fato está acontecendo, quais os problemas, quais os resultados parciais, quem são as pessoas envolvidas, etc. Outro dia um presidente me disse estar decepcionado com sua diretoria que, segundo ele, “não entregou os resultados que havia prometido”. Quando perguntei o que ele, como presidente, havia feito durante esse tempo todo, ele não teve outra resposta a não ser dizer que ficou esperando pelos resultados, sem, de fato, envolver-se na execução.

Um dirigente não pode ficar distante, alheio, esperando por resultados que sabe que não acontecerão. Ele deve garantir que os resultados sejam atingidos envolvendo-se e comprometendo-se diretamente na execução. Todo dirigente tem o dever indelegável de avaliar periódica e formalmente cada um de seus subordinados em função da execução. Só assim ele saberá se as pessoas certas estão nos lugares certos e se todos têm as condições básicas de operação para fazer as coisas acontecerem.

Agora é hora de fazer as coisas acontecerem. Sem o total envolvimento e comprometimento dos dirigentes com a execução das idéias, orçamentos, planos e projetos, as empresas continuarão aperfeiçoando o processo de melhoria contínua do auto-engano.

Pense nisso. Sucesso!

Aula 02 - Habilidades e Competências Administrativas, Papel do Administrador – Interpessoais, Informação e Decisão

Habilidades

HABILIDADE TÉCNICA

- Implica na compreensão e no domínio de um determinado tipo de atividade;
- Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica.

HABILIDADE HUMANA

É a que se refere à capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos no grupo na direção dos objetivos definidos. Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados através destas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo.

HABILIDADE CONCEITUAL (Visão sistêmica)

Habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado. Implica na capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais. Implica ainda na capacidade de visualizar a organização dentro do seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre ela. Implica, não só em reconhecer essas relações, mas em saber destacar os elementos significativos em cada situação e em identificar a alternativa mais adequada para ação ou decisão, considerando todos os aspectos acima.

Competências

- Comunicação e expressão: Deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade das organizações.
- Raciocínio lógico e analítico: Deverá ser capaz de utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos. Deverá também ser capaz de interagir criativamente diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.
- Visão sistêmica e estratégica: Deverá demonstrar a compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo.
- Criatividade e iniciativa: Deverá ser capaz de propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor.
- Negociação: Deverá ser capaz de resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.
- Tomada de decisão: Deverá ser capaz de ordenar atividades e programas, de decidir entre alternativas e de identificar e dimensionar riscos.
- Liderança: Deverá ter capacidade de selecionar estratégias adequadas de ação, visando a atender interesses interpessoais e institucionais.

- Trabalho em equipe: Deverá ser capaz de selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

Papéis do Administrador

PAPÉIS INTERPESSOAIS – abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização: figura de proa, líder e ligação.

PAPÉIS DE INFORMAÇÃO – relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa: monitor, disseminador e porta-voz.

PAPÉIS DE DECISÃO – envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões, relacionados com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

Estudo de Caso – A Era do Administrador

Por que os Estados Unidos são o país mais bem-sucedido do mundo? Porque são um país que resolveu o problema da miséria e da estagnação econômica, ao contrário do Brasil? O segredo americano, e que você jamais encontrará em nenhum livro de economia, é que os Estados Unidos são um país bem administrado, um país administrado por profissionais.

Dezenove por cento dos graduados de universidades americanas são formados em administração. Administração é a profissão mais freqüente, e portanto a que dá o tom ao resto da nação. Infelizmente, o Brasil nunca foi bem administrado. Sempre fomos administrados por profissionais de outras áreas, desde nossas empresas até o governo. Até recentemente, tínhamos somente quatro cursos de pós-graduação em administração, um absurdo! De 1832 a 1964 a profissão mais freqüente no Brasil era a de advogado, e foi essa a profissão que exerceu a maior influência no país, tanto que nos deu a maioria de nossos presidentes até 1964. A revolução de 1964 acabou com a era do advogado e a legalidade, e tivemos a era do economista, que perdura até hoje.

Nos próximos dez anos isso lentamente mudará. O Brasil já tem 2.300 cursos de administração, contra 350 em 1994. Estamos logo depois dos Estados Unidos e da Índia.

Administração já é hoje a profissão mais freqüente deste país, com 18% dos formandos. Antes, nossos gênios escolhiam medicina, direito e engenharia. Agora escolhem medicina, administração e direito, nessa ordem. Há dez anos tínhamos apenas 200.000 administradores, e só 5% das empresas contavam com um profissional para tocá-las. O resto era dirigido por "empresários" que aprendiam administração no tapa. Por isso, até hoje 50% das empresas brasileiras quebram nos dois primeiros anos e metade de nosso capital inicial vira pó.

O que o aumento da participação dos administradores na gestão das empresas significará para o Brasil? Uma nova era muito promissora. Finalmente seremos administrados por profissionais, e não por amadores. Daqui para a frente, 75% das empresas não quebrarão

nos primeiros quatro anos de vida, e nossos investimentos gerarão empregos, e não falências. Em 2010, teremos 2 milhões de administradores formados, e se cada um empregar vinte pessoas haverá 40 milhões de empregos novos. Será o fim da exclusão social. Administradores nunca foram ouvidos por políticos e deputados nem concorriam a cargos públicos. Em 2010, é muito provável que teremos nosso primeiro presidente da República formado em administração. Por incrível que pareça, nunca tivemos um executivo no Executivo.

Muitos de nossos ministros e governantes aprendiam administração no próprio cargo, errando a um custo social imenso para a nação. Foi-se o tempo em que o mundo era simples e não havia necessidade de ter um curso de administração para ser um bom administrador.

Em 2006, o candidato da oposição que demonstrar boa capacidade gerencial será um forte candidato à sucessão de Lula. João Paulo Cunha, do PT, já o alertou de que, "se houver um bom administrador, ele conquistará o eleitorado da periferia". Não quero exagerar a importância dos administradores, mas somente lembrar que eles são o elo que faltava. Ordem não gera progresso, estabilidade econômica não gera crescimento de forma espontânea, sempre há a necessidade de um catalisador.

Não será uma transição fácil, pois as classes dominantes não aceitam dividir o poder que têm. Há muita gente interessada em manter essa bagunça e desorganização, como vivem denunciando Luiz Nassif, Arnaldo Jabor e José Simão. Gente que é contra supervisão, eficiência e organização. Administradores têm pouco espaço na imprensa para defender suas idéias e soluções. Em pleno século XXI, sou um dos raros administradores com uma coluna na grande imprensa brasileira, e mesmo assim mensal. Peter Drucker há quarenta anos tem uma coluna semanal em dezenas de jornais americanos, ele e mais trinta gurus da administração.

Administradores têm outra forma de encarar o mundo. Eles lutam para criar a riqueza que ainda não temos. Economistas e intelectuais lutam para distribuir a pouca riqueza que conseguimos criar, o que só tem gerado mais impostos e mais pobreza.

Se esses 2 milhões de jovens administradores que vêm por aí ocuparem o espaço político que merecem, seremos finalmente um país bem administrado, com 500 anos de atraso. Desejo a todos coragem e boa sorte.

Stephen Kanitz é administrador por Harvard (www.kanitz.com.br)

Editora Abril, Revista Veja, edição 1886, ano 38, nº 1, 5 de janeiro de 2005, página 21

Aula 03 - Conceito de Organização: Formal e Informal, Funções da Administração, Eficiência e Eficácia

Organizações

“Uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalham juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum”

Como empresa; unidade social. Pode ser dividida em:

Organização formal: baseada na divisão no trabalho racional, planejada.

Organização Informal: baseada nos relacionamentos, relações de amizade, formação de grupos, interações, etc.

Funções da Administração

Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

Os recursos são as pessoas, a informação, o conhecimento, o espaço físico que a empresa ocupa, o tempo, capital, instalações, entre outras coisas.

Os objetivos são os resultados esperados do sistema.

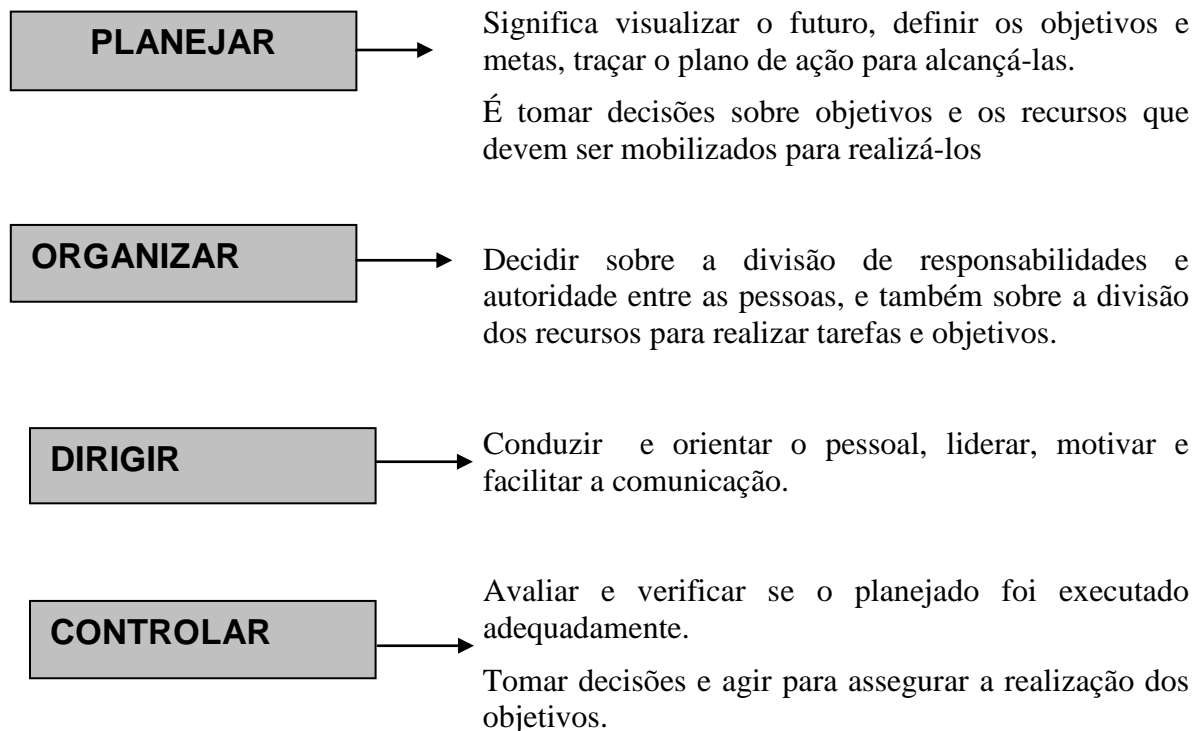
As decisões serão tomadas sobre as funções principais do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar.

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

O Administrador precisa saber utilizar os recursos organizacionais no sentido de obter eficiência e eficácia, bem como alto grau de satisfação entre as pessoas que fazem o trabalho e o cliente que o recebe. Esse triplo sentimento de desempenho, obtenção de resultados e satisfação das pessoas e clientes, é o tema central da moderna administração.

Eficiência	Eficácia
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas necessárias
Preocupar-se com os meios	Preocupar-se com os fins
Enfatizar métodos	Enfatizar objetivos e resultados
Cumprir regulamentos internos	Atingir os alvos e objetivos

Descrição das funções do administrador



Estudo de Caso - Eficiência e Eficácia no contexto administrativo

26 de setembro de 2006 às 18:19 – Professor Luiz Augusto

A impossibilidade de alcançar os melhores resultados sem o vínculo contínuo do planejamento, da ação e do controle é evidenciada na própria definição de eficiência e eficácia. As diferenças entre eficiência e eficácia podem até parecer sutis, mas, na realidade, são extremamente importantes. Principalmente nos dias de hoje, não compreendê-las provoca, sem dúvida, grandes danos ao desempenho e aos resultados de um administrador. Peter Drucker é enfático em afirmar: eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. E complementa: o resultado depende de “fazer certo as coisas certas”. Um administrador, no decorrer de suas atividades, deve alcançar ao mesmo tempo a eficiência e a eficácia. Ser eficiente significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade. Simplificando, eficiência é a relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que se empregaram. Ser eficaz é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado. Em outras palavras, é a comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu. Pode-se definir a eficácia como o "fazer bem, as coisas certas" e, acrescentando mais um ponto: "no momento adequado". A eficácia

é mensurada pelos resultados realmente alcançados. Eficiência é cavar, com perfeição técnica, um poço artesiano; eficácia é encontrar a água. Para que um administrador seja bem sucedido, seu trabalho precisa alcançar o que se espera, seus objetivos almejados, além de não conter erros demasiados; deve estar o mais correto possível. Se o administrador é eficaz, mas não é eficiente, ou seja, faz o dever certo para alcançar uma meta, mas esse trabalho apresenta diversos erros, então os objetivos têm chances remotas de serem alcançados. Se o administrador é eficiente, mas não é eficaz, ou seja, faz os seus trabalhos com um mínimo de erros, mas ainda sim, falta competência para levá-lo ao alcance das metas, então os objetivos nunca serão alcançados. A eficácia é primordial, imprescindível ao administrador, e a eficiência é desejável. O administrador que é eficiente, porém não é eficaz, nunca alcança os resultados. Ao passo que, aquele que é eficaz, mas não é eficiente tem algumas chances de atingir o sucesso. Segundo Bateman, a eficiência e a eficácia são conceitos importantíssimos na teoria dos sistemas, por exemplo, já que o foco no sistema fechado dos teóricos clássicos enfatiza a eficiência interna da organização, isto é, essas perspectivas dirigiam os melhoramentos apenas para o processo de transformação. A teoria dos sistemas ressalta outra importante dimensão para os administradores: a eficácia. A eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo. O ambiente externo possui grupos como consumidores, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores. Mesmo uma empresa que tenha dominado as técnicas de administração científica de Taylor e se tornado extremamente eficiente, é vulnerável se não considerar a eficácia de seus resultados. Eficiência é uma potencialidade para produzir um resultado, mas só quando se verifica esse resultado se pode falar de eficácia. Ou seja, alguém pode ser eficiente, por possuir competências para a produção de um resultado, mas ser ineficaz por nada fazer ou fazer pouco para produzir o resultado esperado e possível. Por fim, o administrador que é eficiente e é eficaz sempre atinge resultados positivos.

Aula 04 – Recursos Empresariais, A Empresa Vista como um Sistema

Recursos Empresariais

MATERIAIS E FÍSICOS - Edifícios e Terrenos, Máquinas, Equipamentos, Instalações, MP, Tecnologia de Produção.

FINANCEIROS - Capital, Fluxo de Dinheiro, Crédito, Receita, Financiamentos e Investimentos.

HUMANOS - Diretores, Gerentes, Chefes, Supervisores, Funcionários, Operários e Técnicos.

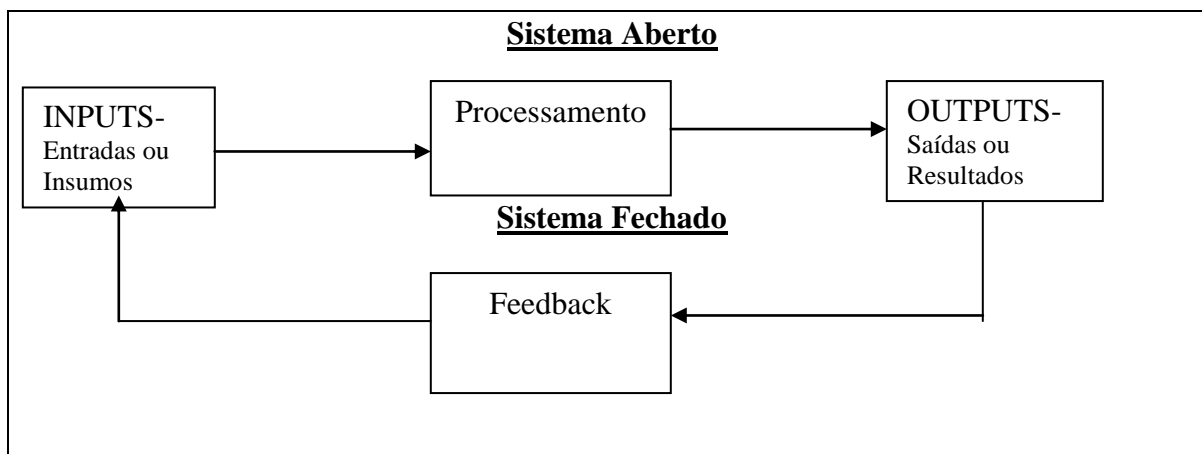
MERCADOLÓGICOS - Mercado de Clientes, Consumidores ou Usuários.

ADMINISTRATIVOS - Planejamento, Organização, Direção e Controle

Definição de Sistemas

Sistema Fechado - é aquele que não tem ambiente. Isso quer dizer que seus elementos não interagem com elementos externos ao sistema. Um sistema fechado é auto-contido. Este tipo de Sistema contém um aumento de “entropia”.

Sistema Aberto - é aquele que possui ambiente. Seu estado é influenciado por elementos que não fazem parte do sistema. Os princípios de organização aplicam-se a sistemas abertos, como seres vivos, empresas, grupos sociais. Propicia a “sinergia”.



Conceitos:

Input: são todas as entradas do sistema, ou seja, tudo o que a empresa coleta do ambiente externo e insere no sistema interno para serem processadas.

Output: são todas as saídas ou resultados que a empresa oferece ou disponibiliza para o ambiente externo.

Processamento: Acontece quando a empresa é suprida de todos os recursos necessários. Torna-se necessário a participação de todos os subsistemas.

Sinergia: É a rede de relacionamento POSITIVA obtida na comunicação entre os pares, ou seja, entre os subsistemas – as áreas que compõe a organização.

Entropia: É a rede de relacionamento NEGATIVA. Acontece quando há falhas no processamento da informação.

Equilíbrio Homeostático: É o equilíbrio mantido entre necessidades internas e externas. Funciona com o Sistema Aberto para manter a empresa competitiva.

Estudo de Caso – Quem são os Stakeholders – por Carlos Nogueira

Nestes comentários atendo alguns estudantes que me consultaram sobre o significado de stakeholders.

Este termo vem juntar-se a tantos outros que, originários da língua inglesa, foi plenamente adotado no campo da Administração e vem sendo citado usualmente.

Feita esta observação, quero registrar que meus consultantes estão corretos ao entenderem que o termo está inserido na área da responsabilidade social.

O termo stakeholders designa todos os segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização, fugindo do entendimento de que o público alvo de uma organização é o consumidor. Podemos entender, de uma maneira simplista, que stakeholder é uma evolução, com detalhes mais sofisticados, do já conhecido e estudado ambiente empresarial.

Observe-se que o tema abre para um sem número de participantes no processo, quais sejam: mídia, ONGs, órgãos reguladores, governo, fornecedores, meio ambiente, terceirizados, futuras gerações, concorrentes, acionistas, clientes, parceiros, comunidade, aposentados, etc., ou seja, todo e qualquer elemento físico ou jurídico que interaja com as organizações.

Para uma melhor visualização de todos estes participantes, deve-se observar o gráfico do Mapeamento dos Stakeholders divulgado pela Companhia Paranaense de Energia, em seu site, onde estão representados em quatro grupos de agentes que interagem mas não são compartimentos estanques: agentes impactando, agentes focados em valor, agentes fortemente impactados e agentes impactados.

Assim é que alguns dos componentes poderão participar de mais de um segmento, a exemplo de:

- fornecedores - podem ser agentes impactando, agentes focados em valor e agentes fortemente impactados;
- governo - podem ser agentes impactando, agentes focados em valor e agentes fortemente impactados;
- futuras gerações - que se situa, particularmente, dentre os agentes fortemente impactados;
- acionistas - podem ser agente impactando, agente focado em valor e agentes impactados, ou ainda, agentes fortemente impactados.

Aula 05 - Linha do Tempo – Autores Autocráticos

Administração Científica - Frederick Winslow Taylor – 1911

O Pai da Administração Científica - ênfase nas tarefas

- ✓ Racionalização do tempo e divisão do trabalho;
- ✓ Vadiagem sistemática;
- ✓ Abandono do empirismo e adoção do planejamento e ciência;
- ✓ Homo economicus;
- ✓ Ort – organização racional do trabalho;
- ✓ Cronometragem e tempo padrão;

Fordismo - Henry Ford - 1920

- ✓ Estabeleceu o maior salário mínimo da época;
- ✓ Criador da classe média;
- ✓ Princípios: intensificação; economicidade; produtividade.
- ✓ Instrutor da produção em série;
- ✓ Produção em massa;
- ✓ Verticalização.

Teoria Clássica - Henry Fayol - 1916 - ênfase na estrutura

Não existe nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração. A empresa deve ser vista como um sistema.

- ✓ Incentivo monetário;
- ✓ Princípios da administração;
- ✓ Cadeia de comando - hierarquia;
- ✓ Divisão do trabalho;

- ✓ Departamentalização;
- ✓ Funções básicas da empresa;
- ✓ Funções administrativas.

Teoria da Burocracia - Max Weber - 1955 - Ênfase no Controle – Processos e Rotinas

A burocracia é a organização racional e eficiente por excelência

- ✓ Homem organizacional;
- ✓ Normas e regulamentos;
- ✓ Hierarquia;
- ✓ Formalismo;
- ✓ Impessoalidade;
- ✓ Meritocracia;

Estudo de Caso - Taylor resolve um problema

Em 1898 a Bethlehem Steel vendeu 80 mil toneladas de ferro e era preciso carregar os vagões manualmente. Os operários contratados para essa gigantesca tarefa começaram movimentando 12,5 toneladas por homem por dia.

Chamado para estudar a eficiência do processo, Frederick Taylor aplica a administração científica. Decidiu pagar mais, proporcional a quantidade movimentada, selecionou os melhores trabalhadores e os orientou para realizar a tarefa. Mas Taylor percebeu que os trabalhadores começariam correndo para ganhar bastante, mas logo se cansariam, sendo obrigados a interromper o trabalho muito antes de terminá-lo.

Taylor descobriu que homens de físico adequado conseguiriam aumentar a quantidade de toneladas movimentadas, com total segurança, desde que descansassem a intervalos frequentes.

Com isso, Taylor descobriu que a "ciência" consistia em, primeiro escolher o homem apropriado para a tarefa, e segundo, obrigá-lo a descansar a intervalos que se havia descoberto serem os mais eficientes, após cuidadosa investigação.

Aula 06 - Linha do tempo – autores comportamentalistas

Teoria das Relações Humanas - George Elton Mayo – 1932 - Ênfase nas Pessoas – Grupo Informal

- ✓ Organização informal;
- ✓ Supervisão branda;
- ✓ Objetivos comuns;
- ✓ Resultados;
- ✓ Aspectos emocionais;
- ✓ Experiência de Hawthorne;
- ✓ Participação
- ✓ Incentivos sociais;
- ✓ Dinâmicas e entrevistas.

Teoria Behaviorista - 1945 - Ênfase nas Pessoas – Comportamento

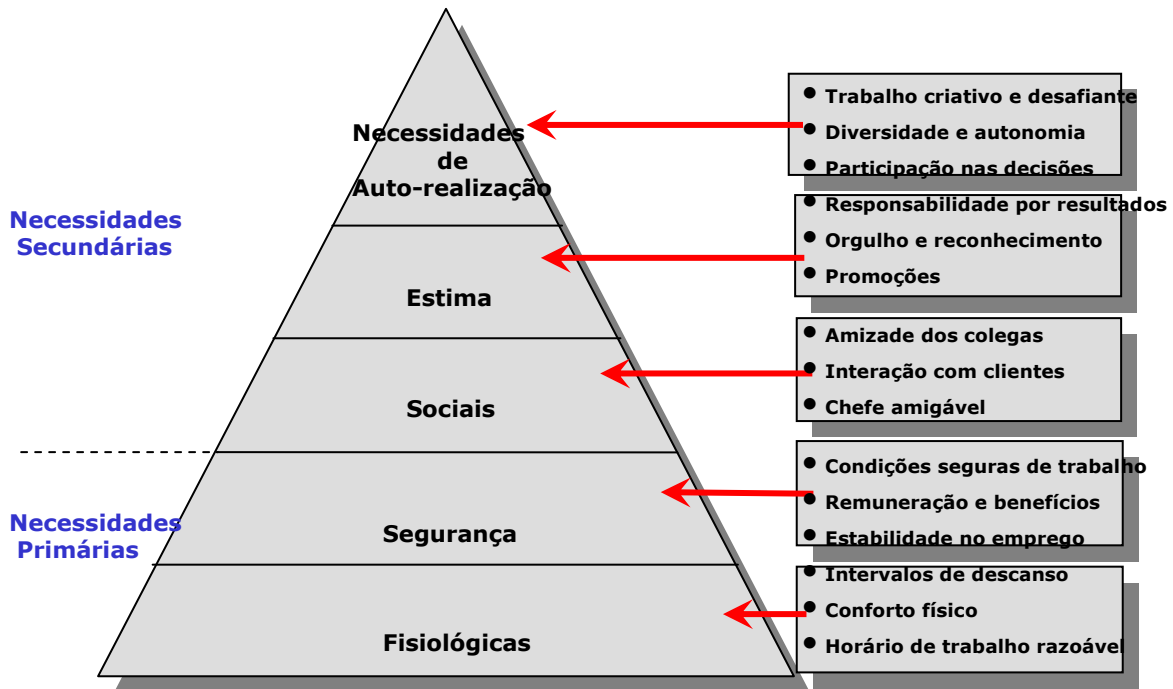
Seus estudos foram realizados por: Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor

Princípios

- ✓ Tomada de Decisão
- ✓ Autoridade
- ✓ Sistema Racional
- ✓ Cooperativo
- ✓ Necessidades

Ênfase

- ✓ Motivação
- ✓ Comunicação
- ✓ Liderança
- ✓ Necessidades Humanas
- ✓ Teoria X e Y

ABRAHAN MASLOW**Hierarquia das Necessidades segundo Maslow**FREDERICK HERZBERG

Desenvolveu a Teoria dos dois Fatores – Motivacionais e Higiênicos
Acreditava que a motivação não era de responsabilidade somente do indivíduo e sim que dependia de fatores externos

- ✓ FATORES HIGIÊNICOS OU EXTRÍNSECOS: são fatores determinados pelas organizações, fora do controle das pessoas,
- ✓ FATORES MOTIVACIONAIS OU INTRÍNSECOS: são os relacionamentos com o conteúdo do cargo.

DOUGLAS MACGREGOR

Desenvolveu o conceito de que as Estratégias de Liderança são influenciadas pelas crenças do líder acerca da natureza humana

TEORIA X - MECANICISTA E PRAGMÁTICA

- Centrada na produção
- Autocrática
- Controle externo
- Supervisão próxima, com comportamento diretivo

- Ênfase no controle, na coerção e na punição.
- As pessoas são preguiçosas, têm falta de ambição, precisam ser conduzidas, e têm baixo nível de motivação.

TEORIA Y – VISÃO MODERNA COMPORTAMENTALISTA

- Centrada no empregado
- Democrática
- Controle interno
- Supervisão ampla, com comportamento de apoio.
- Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa
- As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivadas pelo autocontrole e auto-desenvolvimento.

Estudo de Caso – A teoria e a prática na Samarco

A Samarco Mineração tem uma grande preocupação em manter sua equipe motivada e a empresa tem feito gestões nesse sentido. Várias atitudes e posturas da direção da empresa são tomadas para proporcionar ao empregado um ambiente empresarial saudável. O objetivo é fornecer um produto confiável ao cliente e que tenha qualidade agregada. Buscando uma equipe com moral elevado em decorrência da motivação, a empresa vem alcançando seu objetivo. A empresa valoriza sua força de trabalho disponibilizando recursos e programas de benefícios visando conseguir do empregado um motivo para o trabalho com satisfação.

Na Samarco não estuda quem não quer, a empresa financia parte dos estudos da faculdade e disponibiliza recursos e condições para quem quer melhorar sua performance cultural. O clima interno de trabalho na Samarco é benchmarking e tem uma gestão totalmente voltada para isso, com aprovação de 76% de sua equipe de trabalho no ano de 2000. Na empresa a comunicação flui muito bem e os empregados são oficialmente informados de todas as situações da empresa, principalmente de seus objetivos e metas. A empresa dá oportunidade à “prata da casa” e procura preencher as vagas existentes com seu pessoal, dando a eles a oportunidade de fazer carreira profissional na empresa.

A liderança não é coercitiva e sim participativa, levando a cada um a liberdade de propor melhorias e participar do processo decisório. Na empresa existe o banco de idéias, em que as melhores idéias são premiadas e colocadas em prática. Tanto a liderança não estressante como a motivação contínua, contribuem para a qualidade na Samarco. A empresa valoriza a força de trabalho e o empregado percebe isso e sente que tem valor para a instituição e sua resposta a isso é exatamente o que a empresa quer dele: compromisso, qualidade, trabalho de equipe, satisfação no trabalho, bom relacionamento no grupo e uma disposição mental e física para “viver e respirar” a empresa. Na Samarco a teoria é uma prática, haja vista que 46,86% dos funcionários estão com mais de dez anos na empresa e estão com moral elevado, auto-estima e trabalham a pleno vapor norteados pelas metas e objetivos da empresa

Aulas 07 a 10 - Planejamento

Planejamento

Introdução

A administração consiste em orientar, dirigir e controlar esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.

O Planejamento determina os objetivos a atingir e os tipos de controle necessários que a administração da empresa deverá adotar. E, como tal, o planejamento tem características próprias e definidas.

Importância do Planejamento

Sem planejamento as decisões ficariam ao capricho do acaso e de escolhas de última hora.

Há quatro razões para que façamos o Planejamento

- ✓ Contrabalançar a incerteza e as modificações;
- ✓ Concentrar a atenção nos objetivos;
- ✓ Assegurar um funcionamento econômico;
- ✓ Facilitar o controle

Natureza e Propósitos do Planejamento

Assim, podemos compreender sua natureza essencial mediante quatro pontos fundamentais:

- ✓ Contribuição aos objetivos: todo o plano e cada um dos derivados devem trazer uma contribuição positiva à realização dos objetivos do grupo;
- ✓ Prioridade do planejamento: é um requisito primordial às funções controle, tem ainda a qualidade única de estabelecer os objetivos necessários a todo o esforço grupal; o planejamento e o controle são inseparáveis;
- ✓ Influência generalizada: se bem que o caráter e a amplitude do planejamento variem de acordo com sua autoridade, com os recursos disponíveis e com a natureza das diretrizes e planos impostos, verdade é que ele influi generalizada em todas as funções administrativas;

- ✓ Eficiência dos planos: um plano é eficiente, quando, em prática, atinge os objetivos com um mínimo de conseqüências indesejáveis e com ganhos reais superiores aos custos.

Conceituação

O planejamento é um processo que implica a formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. Deve-se, pois, ser entendido como sendo um processo racional, por meio do qual pode-se introduzir um maior grau de eficiência às atividades.

PLANEJAR É DECIDIR, ANTECIPADAMENTE, O QUE FAZER

Método de Planejamento

O planejamento busca basicamente um método para sistematizar o processo de decisões e planificar as ações, de forma que possamos enfrentar situações futuras, respondendo às seguintes questões:

- ✓ O que fazer?
- ✓ Como fazer?
- ✓ Quando fazer?
- ✓ Onde fazer?
- ✓ Com que meios fazer?

Modelo de Plano de Ação:

Perguntas	Comentários
O que?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente? Uso do gráfico de Gantt pode ajudar muito para representar visualmente o inter-relacionamento das tarefas.
Depende de quê?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por quê a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo se a etapa deve ou não ser incluída no projeto.

Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas, tecnologias, etc?

Princípios de Planejamento

- ✓ Inerência
- ✓ Universalidade
- ✓ Unidade
- ✓ Flexibilidade

Fases do Planejamento

- ✓ Exame da situação
- ✓ Previsões
- ✓ Coleta de dados
- ✓ As alternativas:

Adequabilidade

Exequibilidade

Aceitabilidade

A Decisão:

- Certeza
- Riscos
- Incerteza

Planificação:

- Caracterização da situação;
- Enunciado dos elementos decisórios que orientam sua elaboração;
- Indicação dos empreendimentos e operações componentes;

-
- Indicação dos responsáveis pela execução dos diferentes empreendimentos e operações componentes;
 - Indicação dos recursos disponíveis;
 - Medidas de acompanhamento das operações e das ações corretivas;
 - Prescrições quanto à segurança, prazos, medidas de coordenação etc.
 - ✓ Implantação
 - ✓ Supervisão
 - ✓ Controle

Aspectos Importantes no Planejamento

- ✓ Oportunidade
- ✓ Planos derivativos
- ✓ Respostas às seguintes perguntas: Por que se fará? Que será feito? Quem fará?
Como será feito? Onde será feito? Quando será feito?
- ✓ Prazos:

Programa de Planejamento

É um misto de objetivos, estratégias e políticas, de difícil entendimento, pois engloba “um todo”. Inclui os objetivos e os principais passos e os recursos.

Projeto de Planejamento

É parte relativamente independente do programa geral, isto é, um segmento planejado e executado em separado. Normalmente, tem um tempo de duração limitado.

Tipos de Planejamento:

- ✓ Estratégico – a longo prazo
- ✓ Tático - a médio prazo
- ✓ Operacional – a curto prazo

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO;

Planejamento de um rumo de uma organização e de todos os seus componentes.

PLANEJAMENTO TÁTICO

- ✓ É o planejamento feito em nível departamental.

"É importante ressaltar que, todo plano tático é feito dentro da estrutura do plano estratégico".

PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- ✓ É o planejamento feito para cada tarefa ou atividade.

Estudo de Caso – Plano de Negócios SEBRAE
– Modelo anexo

Aula 11 - Direção

Direção: Conceito e natureza, autoridade e responsabilidade, delegação de autoridade

Conceito e Natureza

Introdução.

Efetuar planos e estruturar uma organização não significa que as tarefas serão executadas e os objetivos atingidos. A divisão de tarefas, com a finalidade de aumentar a eficiência operacional necessita ser coordenada para que as pessoas possam executar essas tarefas sem perdas de recursos e energias desnecessários.

Como não existem empresas sem pessoas, a direção constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização.

O fracasso em coordenar adequadamente as atividades em uma organização pode ser observado através da perda do controle, excesso de conflito, falha de competência, responsabilidades negligenciadas e perda de autoridade.

Conceito e natureza

A direção constitui a terceira função administrativa e vem logo depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa.

A direção está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, em fazer agir o pessoal, colocar o pessoal em ação! . É fazer com que os subordinados executem as tarefas que lhe foram confiadas, designadas.

Ela está diretamente relacionada com a atuação dos recursos humanos da empresa.

A direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam se complementados pela orientação e apoio às pessoas,

A direção constitui um processo interpessoal que determina as relações entre os indivíduos.

A função de chefia é essencial na realização de qualquer empreendimento, que exige o esforço de pessoas.

A direção é uma função administrativa que se distribui por todos os níveis hierárquicos da organização.

- No nível institucional, denomina-se direção. Envolve diretores e altos executivos. Sua abrangência é a empresa ou áreas da empresa. O nível de direção também é chamado nível institucional, em virtude da sua identificação com a instituição, pois está

diretamente vinculado aos seus objetivos, à sua estratégia e às principais interações com o ambiente externo.

- No nível intermediário, é chamada de gerência. Envolvem gerentes e pessoal do meio do campo. Sua abrangência: cada departamento ou unidade da empresa.
- No nível operacional é chamado de supervisão de primeira linha. Envolvem supervisores e encarregados. Sua abrangência: cada grupo de pessoas ou tarefas.

Em todos os níveis, as pessoas dirigem dentro de suas áreas de competências.

Em suma: A direção é o processo de guiar as atividades dos membros da organização nos rumos adequados. Esses rumos, naturalmente, são aqueles que levam ao alcance dos objetivos organizacionais e, de preferência, atendam também aos objetivos pessoais dos membros.

Fundamentos

A chefia tem seu fundamento na autoridade. Se decorre da autoridade estatutária (posição), é direção administrativa; se tem origem na autoridade pessoal (técnica), diz-se que a direção é por liderança. A capacidade de liderar pode ser adquirida ou aperfeiçoada por qualquer pessoa.

Princípios básicos da Direção

A chefia deve atender a alguns princípios básicos, tais como:

- Quanto aos fins:

Princípio da contribuição individual ao objetivo: os superiores precisam motivar e orientar os subordinados para assegurar sua contribuição mais eficiente aos objetivos da organização.

Princípio da harmonia dos objetivos: o administrador deve harmonizar os objetivos de cada participante com os objetivos da organização.

- Quanto aos meios:

Princípio da unidade de comando: a direção é mais eficiente quando os subordinados são responsáveis perante um único chefe;

Princípio da supervisão direta: a direção requer a supervisão por meio de contato pessoal direto com os subordinados;

Princípio da seleção de técnica: o supervisor deve selecionar a técnica mais apropriada a pessoas e à tarefa a ser cumprida, oferecendo-lhe melhores condições com orientação para execução do trabalho.

OBS: Atividades – fins: atividades que constituem o conjunto de esforços visando a realizar os fins a que se destina a organização.

Atividades-meios; atividades que constituem o conjunto de esforços visando a apoiar ou facilitar a realização dos fins da organização.

Autoridade e Responsabilidade da Direção

Poder e Autoridade

Geralmente, uma decisão é tomada por um indivíduo ou grupo, com expectativa de que o comportamento de outra pessoa ou grupo será afetado. A eficiência do tomador de decisão e o tipo de decisão que ele pode tomar são determinados pelo poder e pela autoridade que ele tem.

Podemos dizer que o poder é a capacidade de pessoas ou grupos de impor seus desejos sobre os outros, independentemente de sua resistência ou aceitação. Já a autoridade é o poder legitimado. Essa legitimação é dada, geralmente, pela estrutura organizacional.

A autoridade pode ser considerada como o direito de tomar decisão específica e ordenar obediência.

Obs: O Poder é coercitivo. A Autoridade é o poder legitimado – Ex 1: O infrator impõe o poder (arma, medo), mas sem autoridade. Ex 2: O policial usa o poder (medo, arma), porém com a autoridade instituída no exercício da profissão.

Conclusão: o poder é coercitivo. Porém, pode ser exercido de forma legitimada ou não.

Responsabilidade

É a aceitação do papel a ser desempenhado na organização e atribuído ao ocupante de um cargo. A responsabilidade pelo resultado de uma decisão ou ato não pode ser transferida a terceiro, quando muito, ser dividida entre as pessoas do grupo.

Responsabilidade é a aceitação da pessoa em desempenhar determinada função para atingir metas preestabelecidas.

Delegação de Autoridade

Delegação: é a atribuição que uma pessoa concede a terceiros para executar uma função pela qual se responsabilizou.

Delegar significa atribuir a outrem, no todo ou em parte, a responsabilidade pelo planejamento, decisão ou execução de alguma coisa.

A delegação é a forma mais ampla da técnica de chefia. As ordens são emitidas por um superior quando ele sabe (ou pensa que sabe) exatamente o resultado da ordem dada.

Obs: A responsabilidade não pode ser delegada que segundo Fayol: “ninguém se livra da sua própria responsabilidade pelas atividades dos subordinados por meio da delegação. Isso significa que mesmo que um chefe tenha delegado uma atividade, continuará responsável por ela perante sua própria chefia. Assim, ao delegar, o chefe deve zelar para o que foi delegado seja executada da forma desejada”.

Etapas do processo de delegação

O processo de delegação abrange:

1. Definição das metas - determinar com clareza do que se deseja alcançar e do que se espera de quem recebeu a delegação;

2. Delegação da permissão para agir: determinação da autoridade para assumir compromissos, empregar recursos e praticar os atos necessários para cumprir o que se espera para alcançar as metas;
3. Criação da obrigação de executar o que foi delegado da forma esperada, cumprindo as tarefas da melhor forma possível e prestar contas dos resultados.
4. Criação da obrigação de avaliar a execução; responsabilidade de quem delegou de exigir informações sobre o andamento, prestação de contas, de avaliar os resultados, e se necessário orientar a execução e motivar os executores.

Quando delegar

A delegação é indicada quando:

- Uma função cresce além da capacidade de trabalho do seu titular. Nesse caso, seu êxito pode depender da sua habilidade em se multiplicar por meio de outras pessoas.
- A falta de delegação apropriada pode retardar o desenvolvimento da organização ou mesmo causar o seu fracasso.

A falta de delegação poderá levar a um congestionamento das decisões, causando atrasos e perdas de oportunidades.

O que pode ser delegado

Um problema crítico para qualquer administrador é estabelecer o que ele pode e deve delegar e o que deve fazer pessoalmente, pois delegar o que deveria fazer ou decidir, acabará abalando sua liderança.

Como não é possível fazer tudo sozinho, é importante estabelecer o que pode e deve ser delegado.

O que pode ser delegado? Detalhes e rotinas; o dia-a-dia das operações; assuntos que dizem respeito a apenas um subordinado e algumas decisões.

Avaliar que decisões podem ser delegadas

- Decisões com forte impacto econômico –financeiro
- As pessoas que ocupam posições de comando nos escalões que poderiam assumir a decisão têm competência para decidir? Estão motivadas para isso?
- Até que ponto está sobrecarregado a pessoa que pretende ou precisa delegar?

Ao examinar o que pode ser delegado, será preciso destacar também o que não pode. O administrador não deve delegar aquilo que em essência lhe cabe como responsável pelo órgão ou organização que administra.

O administrador pode pedir aos subordinados que obtenham informações, estudem alternativas e façam recomendações, mas não pode delegar as decisões finais sobre planejamento, organização, coordenação, motivação, comando e controle das atividades que são suas, bem como sobre as que se referem à admissão, demissão e promoção dos seus subordinados diretos.

Como delegar

Se a pessoa que está recebendo a delegação está preparada deve conhecer os princípios básicos da organização: seus objetivos e suas políticas e normas que interferem com a delegação recebida.

- Definição das metas: quem recebeu a delegação deve saber, com clareza, as metas que deve alcançar e o que se espera dele;
- Delegação da permissão para agir: de que autoridade poderá dispor, qual o limite de alçada e, que tipo de compromisso pode assumir sem a prévia autorização e, até que ponto pode empregar recursos.
- Criação da obrigação de quem recebeu a delegação de cumprir o que foi delegado: cumprir o que foi determinado da melhor forma possível e prestar contas à chefia no devido tempo.
- Criação da obrigação de avaliar a execução: quem delegou deve exigir informações sobre o trabalho à medida que for sendo executado; exigir prestação de contas do subordinado dar-lhe seu feedback e rever o andamento.

Estudo de Caso – Governança corporativa: diferencial para sucesso

Um novo modelo de direção

A velocidade com que acontecem as mudanças de caráter tecnológico, nos mais diferentes setores da economia, e a importância da informação e do conhecimento nos dias atuais representam importantes aspectos a serem considerados pelos diversos atores presentes na vida das organizações e que almejam o seu sucesso: seus conselhos, de administração e fiscal, seu corpo executivo, clientes, fornecedores, auditores, internos e externos, além, claro, de seu quadro de colaboradores.

A integração entre esses atores e a correta compreensão dos papéis a serem desempenhados por cada um é condição para que a empresa galgue novos patamares no que tange aos atuais padrões de concorrência dos mercados, impondo aos seus gestores novos desafios.

Tornar as empresas mais transparentes, responsáveis e capazes de reportar com eficácia aos seus gestores, sejam eles de origem pública ou privada, de empresas ou universidades, é um desafio atual. Significa compreender que elas são regidas por diversas instâncias, cada uma com seus próprios critérios de gestão.

Governança Corporativa, de acordo com a OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, são as relações entre a administração da sociedade, seu conselho, acionistas e outras partes interessadas.

A Governança Corporativa proporciona a estrutura que possibilitará o estabelecimento dos objetivos da sociedade, bem como os meios de cumpri-los e supervisionar o desempenho da sociedade.

Muito embora o conceito de Governança Corporativa possa ter nascido com o objetivo de fornecer um maior nível de transparência em relação às empresas de capital aberto, com ações negociadas em bolsas de valores, ele é hoje entendido como de fundamental importância para o sucesso das organizações em geral.

De acordo com o professor João Bosco Lodi, o conceito de Governança Corporativa nasceu com a ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e bancos. Sem este nome, há 50 anos ela vem passando por uma evolução, tendo atingido uma maturidade nos anos 90, particularmente nos anos de 1992, 1993 e seguintes, com a demissão de presidentes de grandes empresas.

Com o passar do tempo foram aparecendo os Códigos de Melhores Práticas. Pode-se considerar como suas causas: as crises por que passaram algumas grandes corporações mundiais, a pressão dos fundos de pensão e dos fundos de investimento para obter maior transparência nas prestações de contas e grandes escândalos financeiros nos Estados Unidos e na Inglaterra e a pressão de organismos privados.

Para o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Governança Corporativa pode ser considerada como as práticas e os relacionamentos entre os acionistas / cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e o conselho fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

Há quem resuma tudo isso numa frase: criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder.

Alguns dos princípios fundamentais da boa governança comuns a diversos autores são: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) prestação de contas; (iv) cumprimento das leis e (v) ética.

A OECD apresenta os princípios de governança corporativa divididos em cinco grandes áreas: (i) os direitos dos acionistas; (ii) o tratamento equânime dos acionistas, (iii) o papel das partes interessadas na governança corporativa, (iv) divulgação e transparência e (v) as responsabilidades do conselho.

O IBGC apresenta o seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa subdividido em seis áreas: (i) propriedade – acionistas, quotistas, sócios; (ii) conselho de administração – representando a propriedade; (iii) gestão – executivo principal (CEO) e

diretoria; (iv) auditoria – auditoria independente; (v) fiscalização – conselho fiscal e (vi) ética / conflito de interesses.

Assim, embora a Governança Corporativa possa ter nascido e caminhe para a sua consolidação voltada para empresas de capital aberto, ela pode e deve ser vista como importante instrumento de gestão das organizações em geral, sejam elas públicas ou privadas, deste ou daquele segmento da economia, pequenas ou grandes.

Uma gestão de sucesso passa pela compreensão da importância das relações entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais e os stakeholders (empregados, credores e clientes) e, também, pelo entendimento da forma como essas relações são conduzidas.

Aula 12 - Controle

Controle

A palavra controle pode assumir vários significados em Administração, a saber:

- Controle como função restritiva e coercitiva. Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não-aceitos. Neste sentido, o controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. Éo chamado controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.
- Controle como um sistema automático de regulação. Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou funcionamento de um sistema, como o controle automático de refinarias de petróleo, indústrias químicas de processamento contínuo e automático. O controle detecta desvios e proporciona automaticamente ação corretiva para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.
- Controle como função administrativa. É o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção.

Tratar-se-á, aqui, do controle sob o terceiro ponto de vista, ou seja, o controle como a quarta função administrativa do processo administrativo. A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. Como processo, o controle apresenta quatro fases.

Fases do controle

O controle é um processo cíclico composto por quatro fases, a saber:

1. Estabelecimento de padrões ou critérios. Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se definir o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. São os objetivos que o controle deverá assegurar. Os padrões são expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou de índices. A Administração Científica preocupou-se em desenvolver padrões, como o tempo padrão no estudo dos tempos e movimentos. Custo padrão, padrões de qualidade, padrões de volume de produção são exemplos de padrões ou critérios.
2. Observação do desempenho. Para se controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele, O processo de controle atua no sentido de ajustar as

operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.

3. Comparação do desempenho com o padrão estabelecido. Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. Deve-se determinar os limites dentro dos quais essa variação será aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas apenas as que ultrapassam os limites da normalidade. O controle separa o que é excepcional para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou nos desvios. Para tanto, o desempenho deve ser comparado ao padrão para verificar eventuais desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que este tenha maior informação sobre aquilo a ser controlado.
4. Ação corretiva. O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões definidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

Abrangência do controle

Enquanto o planejamento abre o processo administrativo, o controle serve de fechamento. A abrangência do controle pode ser em nível global, departamental ou operacional, respectivamente, dentro dos planos estratégico, tático e operacional .

Estudo de Caso - Ministros do STF são contra sigilo do cartão corporativo

da **Folha de S.Paulo**, em Brasília - 12/02/2008 - 09h02

Os ministros do STF (Supremo Tribunal Federal) Celso de Mello e Marco Aurélio de Mello criticaram ontem o sigilo do Palácio do Planalto sobre os próprios gastos com cartão corporativo e atacaram a alegação de segurança, apresentada pela Presidência.

"Preocupa-me a invocação do princípio da segurança nacional, porque quando invocado em tempos históricos recentes o foi para subverter as liberdades políticas", disse Celso de Mello. "Nada mais adequado do que a prática transparente das atividades governamentais, notadamente quando se cuida de atividades financeiras", completou o ministro.

Após escândalos envolvendo o uso irregular dos cartões corporativos, o governo anunciou que a intenção de parar de divulgar as despesas feitas pelos seguranças que protegem a família do presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

O anúncio chegou a ser feito em entrevista pelos ministros Dilma Rousseff (Casa Civil), Franklin Martins (Comunicação Social) e Jorge Armando Félix (Segurança Institucional),

no início do mês. O governo alega questões de segurança para não disponibilizar, por exemplo, gastos com a refeição servida nos palácios da Alvorada e do Planalto.

Blindagem

Já Marco Aurélio reafirmou: "Não se pode evocar a proteção em si da Presidência para ter-se uma verdadeira blindagem [...] Não deve haver o sigilo de forma alguma. Nós vivemos em uma República, e é princípio básico da administração pública a publicidade, que nada mais é que a transparência".

Ao contrário dos dois ministros do STF, o procurador-geral da República, Antonio Fernando Souza, disse que o sigilo pode ocorrer em algumas circunstâncias. "A regra é a publicidade, mas determinadas ações podem justificar o sigilo", afirmou o procurador.

Tribunais

Marco Aurélio Mello disse que o TSE (Tribunal Superior Eleitoral), que ele preside, não utiliza o cartão corporativo, criticou o seu uso e acrescentou que informou ao TCU (Tribunal de Contas da União) o fato de vários tribunais regionais eleitorais utilizarem esse instrumento de despesa.

Segundo o ministro Marco Aurélio, o TSE aprovou, em setembro do ano passado, uma resolução contra o uso desse cartão corporativo. A decisão vale apenas para o próprio órgão, porque os tribunais regionais têm autonomia administrativa para decidir. Para o ministro, a existência em si desse instrumento viabiliza abusos.

Aula 13 - Benchmarking

Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

O benchmarking é visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante.

É um processo gerencial permanente, que requer atualização constante a coleta e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa. Ele obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria.

É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado. Ele exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro.

A idéia por trás do benchmarking é de que ninguém é melhor em tudo. Então, “copiar” modelos de outras empresas significa “economizar” tempo e trabalho.

Por definição, as “cópias” nunca serão iguais. Sempre haverá ajustes, adaptação e aprimoramentos, o que garante a “evolução” da idéia original.

Tipos de Benchmarking

- BENCHMARKING COMPETITIVO

Se caracteriza por ter como alvo específico as práticas dos nossos concorrentes. 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. Por isso muitas vezes é necessário contratar uma consultoria externa para obter informações sobre Benchmarking Competitivo.

- BENCHMARKING INTERNO

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

- BENCHMARKING 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 que encontramos a maioria dos exemplos práticos e onde as empresas estão mais dispostas a colaborar e serem 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. Alguns autores vinculam o conceito de benchmarking funcional ao benchmarking genérico, pela possibilidade dos mesmos serem utilizados sem se levar em consideração a concorrência direta da organização que aprende ou patrocina o estudo e a organização "investigada".

Conceito

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 [2].

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

Processo de *Benchmarking*

O processo de *Benchmarking* tem, em geral, 5 fases: planejamento, coleta de dados, análise, adaptação e implementação. Mas a metodologia, mais detalhada, descrita por CAMP (1998) apresenta as seguintes etapas:

1. Identificar os marcos de referência
2. Identificar empresas comparativas
3. Definir método e coletar os dados
4. Determinar a lacuna de desempenho
5. Projetar níveis de desempenho futuro
6. Comunicar descoberta dos marcos de referência e obter aceitação
7. Estabelecer metas funcionais
8. Desenvolver plano de ação
9. Implementar ações específicas e monitorar progresso
10. Recalibrar marcos de referência

Benchmark

Enquanto *Benchmarking* é o processo de identificação de referenciais de excelência, [*Benchmark*](#) é o referencial de excelência em si. A origem do termo *Benchmark* parece estar nas marcas de referência usadas nas medições topográficas.

Histórico

Pode-se dizer que o processo de *benchmarking* foi inserido no ambiente de negócios pela Xerox, que o definiu como “o processo contínuo de medirmos nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria”.

O que Benchmarking é, e o que ele não é (Características)

- Benchmarking é...
 - Um processo contínuo
 - Uma investigação que fornece informações valiosas
 - Um processo de aprendizagem com outros
 - Um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina
 - Uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo
- Benchmarking não é...
 - Um evento isolado
 - Uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”
 - Cópia, imitação
 - Rápido e fácil
 - Mais um modismo da administração

Metodologia de implementação de um processo de Benchmarking

O processo de implementação está dividido em cinco fases, que por sua vez, estão subdivididas em atividades e estas em tarefas. As cinco fases deste processo, são:

p Planejamento

- 1 - Identificação do item
- 2 - Obter o apoio da Direção
- 3 - Desenvolvimento do sistema de medida
- 4 - Desenvolvimento do plano de recolha de informação

5 - Revisão dos planos

6 - Caracterização do item

p Recolha interna de informação

1 - Recolha e Análise de Informação Publicada Internamente

2 - Selecionar potenciais parceiros internos

3 - Caracterização do item em cada parceiro

4 - Recolha Interna de Dados

5 - Realização de visitas aos parceiros

p Recolha externa de informação

Como já foi dito, as atividades constituintes desta fase são uma repetição das descritas na fase anterior, estando dividida para efeitos de concepção em duas grandes atividades:

1 - Recolha de informação publicada externamente

2 - Recolha de dados externos

p Melhoria do desempenho do item

Esta fase não é mais do que decidir quais as melhores práticas a aplicar e a sua metodologia de implementação é crítica, pois requer análises muito cuidadas de grande quantidade de informação recolhida, bem como a interpretação dos elementos num contexto que é o da organização. Envolve:

1 - Identificação das Ações Corretivas

2 - Desenvolvimento do Plano de Implementação

3 - Obter a Aprovação da Solução

4 - Implementação e Verificação da Solução

p Melhoria contínua

Nesta altura após terem sido alcançados os objetivos a que se propusera, a organização tem duas alternativas: direcionar os esforços para a melhoria de outro item e nada fazer pelo primeiro ou continuar a trabalhar na melhoria do desempenho do item. Quando se abandonam os esforços de melhoria contínua, o melhor que pode acontecer é que o

desempenho se mantenha estável. No entanto, as organizações concorrentes poderão estar a trabalhar em melhoria contínua, o que vai provocar num futuro próximo, um novo desvio negativo no desempenho do item. É claro que é preferível continuar os esforços de melhoria do item, para tal deverão ser realizadas duas atividades:

- 1 - Manutenção da base de dados
- 2 - Implementação da melhoria contínua do desempenho

Casos de sucesso

- “Na Federal Express, o capital intelectual de toda a nossa gente é o nosso recurso mais valioso. É por isso, a aprendizagem rápida é tão importante na Federal Express e em outras organizações que têm que conseguir mudanças rápidas. Estudar e aprender com as melhores práticas é de uma importância crítica, para todos aqueles gestores que desejam levar a sua organização para o círculo dos vencedores.”

Michael E. Reed Managing Director of Operations Audit and Quality Federal Express 1990
Malcolm Baldrige Nacional Quality Award Winner

- “Aprendendo através do Benchmarking tem sido fenomenal na Ameritech. Os gestores compreendem quão insensato pode ser reinventar a roda permanentemente, quando em vez disso, se pode aprender com os outros na criação de ideias inovadoras para o redesenho de processos.”

Orval L. Brown Process Architecture / Benchmarking Manager Ameritech

- “O Benchmarking tornou-se uma das principais ferramentas para a gestão pela qualidade total. O processo de Benchmarking, muitas das vezes permite a tomada de consciência necessária para levar a cabo as mudanças profundas e radicais no desempenho das organizações, que normalmente são desesperadamente ambicionadas.”

A. Blanton Gogfrey Chief Executive Officer Juran Institute, Inc.

- “Durante décadas, o medo da possibilidade da desconfiança, manteve as companhias americanas afastadas de partilhar ideias, promoverem reuniões conjuntas ou mesmo de fazerem visitas umas às outras. Atualmente os tempos estão mudando e muitos gestores já compreenderam os potenciais benefícios de adaptar as melhores práticas.”

Arnold J. Lieberman Senior Business Development Officer and Vice President Chase
Manhattan Bank

- “Para vencer os desafios do amanhã, a BC Telecom sabe que tem que competir hoje com os melhores. Os conceitos inovadores do Benchmarking, em vez das tradicionais soluções, têm sido essenciais para o nosso sucesso”

Brian A. Canfield Chairman and Chief Executive Officer British Columbia
Telecommunications Company

- “Chamem-lhe sabedoria ou senso comum, mas quando você estuda organizações de excelência, você fica com excelentes ideias para a sua própria companhia.”

Gary Mise Benchmarking Coordinator EXXON Company, USA

- “ O benchmarking é uma ferramenta poderosa, pois pode ser aplicada a todas as funções da nossa organização”

Roland Loesser Chief financial Officer Sandoz Corporation

Aula 14 - Reengenharia

Os criadores da reengenharia foram: Michael Hammer e James Champy, convém ressaltar que as raízes da reengenharia provem do século XIX com Taylor - Administração Científica, que não aceitava limitações de produtividade.

A Reengenharia nasceu da necessidade das empresas ajustarem-se aos novos tempos. É utilizada como instrumento de modernização, prevenção para não perder mercados.

A reengenharia rompe com o princípio da divisão do trabalho - princípio proposto por Adam Smith em 1776 em a Riqueza das Nações - ela exige a definição clara dos objetivos que desejam alcançar e um profundo conhecimento das atividades componentes de todo o negócio.

Reengenharia significa abandonar procedimentos consagrados, propondo um método estruturado que permite uma análise profunda de todo o negócio, para uma mudança radical. Ela enfatiza a utilização da tecnologia da informação, privilegia a aprendizagem, o trabalho em equipe e o achatamento da hierarquia, investe em direção as técnicas de Desenvolvimento Organizacional.

Tem um mérito de articular e resgatar antigos conhecimentos sobre uma nova abordagem. Nos processos de reengenharia e inovação deve ser um estado de espírito constante na nova cultura da empresa. Colocar a cultura empreendedora como o maior objetivo da empresa, que pode se utilizar de outros modelos, de forma gradativa, favorecendo a implantação de qualquer modelo que tenha o enfoque sistêmico.

É um processo trabalhoso, que envolve vulnerabilidades, diferentes de uma empresa para a outra, em função dos recursos disponíveis em cada uma delas. Uma das maiores críticas da reengenharia são as demissões em massa, embora não seja o seu alvo, as demissões são uma consequência do desenvolvimento tecnológico, sendo esse um dos principais motivos de resistência de funcionários as mudanças geradas pela reengenharia.

O fator primordial para a receptividade de reengenharia pelos funcionários e a comunicação, pois o processo deve ser esclarecido aos envolvidos. Cabe ao líder verdadeiro, fazer campanhas de comunicação para esclarecer e motivar todos a colaborarem.

Os Quatro Principais Pontos da Reengenharia Segundo o Precursor Peter Drucker)

- 1. Radical** - radicalidades das propostas visando mudanças profundas, só deve ser aplicada quando houver necessidade de acabar com o que existe para dar lugar a algo novo. Reinventar a empresa, mesmo que cause revolução. Mudança radical não significa destruir a empresa, mais jogar fora o velho e adotar o novo, não é de uma hora para a outra, é um processo minucioso que dura mais ou menos um ano.
- 2. Busca do Essencial/Fundamental** - bom atendimento ao cliente com qualidade, presteza e bons preços. Muitos mecanismos usados não resistem a pergunta: "**Para que serve?, ou se fossem abandonados que falta fariam?**". Sistemas de controles, desenvolver forma de alto controle.
- 3. Definição do Negócio** - o que/ para quem/como - reexaminar sem preconceitos sob qual é o seu objetivo central.

- 4. Abordagem Top-Down** - de cima para baixo. Por ser muito radical, não pode começar de baixo para cima, e sim pelo alto, por quem tem poder suficiente para tomar de decisões, ir descendo até o chão-de-fábrica.

A reengenharia necessita de um líder verdadeiro, para estabelecer estratégias, mobilizar pessoas, formar os times, pois o sucesso dependerá totalmente dele.

A Função do Líder

Quem lidera uma mudança dessa grandeza, avalia plenamente a enormidade da tarefa, e os desafios que cada unidade, ou cada pessoa, de sua organização terá de encarar. Com essa profunda avaliação na mente, elas abordam a mudança com um misto de engajamento e encanto. As pessoas na organização que verdadeiramente lideram a mudança - em todos os níveis - são claras sobre onde querem chegar e persistentes no seu afã. Porém, elas também sabem que levará tempo para os demais abraçarem as mudanças tão plenamente com elas próprias.

Em geral, as pessoas não mudam fácil ou naturalmente. Elas precisam de tempo, de apoio. O líder sensível sabe disso e reage abrindo para as pessoas o espaço para lutarem, que porventura falharem.

Apenas duas coisas são importantes. Uma é o cliente e a outra é o produto. Se você cuida dos clientes, eles virão de novo. Se você cuida do seu produto, ele não virá de volta. Não é mais simples nem mais difícil do que isso.

"A forma de utilizar o potencial dessas pessoas e protegê-las, dando-lhes espaço de ação, deixando-as livres para fazer o que sabem fazer de melhor - tirando os níveis intermediários de gerenciamento da suas costas, as algemas da burocracia dos seus pés e as barreiras funcionais do seu caminho". (Dos arquivos de Jack Welch - presidente do conselho de diretores da General Electric, - reformulou radicalmente a empresa tornando-se um dos pioneiros das técnicas de gestão.

Segundo declarações de um trabalhador da General Electric, durante anos foi remunerado para trabalhar com as mãos e não se importavam com o que ele poderia com o cérebro. Não é fácil uma grande empresa desse porte abandonar seus rígidos processos de supervisão e controle de funcionários. Gerentes autocráticos simplesmente ridicularizam a possibilidade dos trabalhadores de chão-de-fábrica, tomarem decisões, apresentarem sugestões e organizarem seus dias de trabalho.

Para Jack Welch seria possível tornar a jornada de trabalho mais agradável e conseqüentemente estimular os trabalhadores do chão-de-fábrica a serem mais produtivos, através da confiança da massa cinzenta dos operários para resolver problemas rotineiros, como alternativa de estímulo aos funcionários que sobreviveram ao traumático processo de reestruturação. Conclui ele ainda, que se tratar os funcionários como uma parte integral da empresa, verá que eles se tornarão muito mais produtivos. O desejo de todos os funcionários e de se sentirem importante para a empresa.

MUDANÇAS EM FUNÇÃO DE REENGENHARIA

DE	PARA
Motivação pelo medo e fidelidade	Motivação através de uma visão
Uma atitude de que o "problema é deles"	Assumir todo problema que afete o cliente
Foi assim que sempre fizemos	O contínuo aperfeiçoamento
Tomar decisões baseadas em suposições e juízos de valor	Faze-los com dados e decisões neles baseados
Fazer da gerência o princípio e fim de tudo	Fazer dos clientes o princípio e fim de tudo
Funções "estanques", com os departamentos baseando suas decisões apenas em critérios próprios.	A cooperação interfuncional
Ser bom na gerência das crises e na recuperação	Acertar de primeira
Depender do heroísmo	Eliminar a variabilidade do processo
Ter de optar entre a administração participativa ou científica	A administração participativa e científica

COMPETITIVIDADE

Estamos vivenciando a "Era da Competitividade", mas o que vem a ser competitividade? A competitividade iniciou após a abertura comercial e o fim do controle dos preços. A competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, ou seja, é a base para o nível de vida de uma nação. É também fundamental à suspensão das oportunidades de emprego e para a capacidade de uma nação cumprir suas obrigações internacionais.

Estudo de Caso – Ford x Mazda

Introdução

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, contactando 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

A maior parte dos casos ocorreram entre 1987 e 1993. Sendo o ano de destaque 1992 quando ocorreram 40%.

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.

Os grupos empresariais nos quais mas se aplicou a reengenharia, são os dos setores eletroeletrônico e de alimentos com 30% do total dos casos.

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

Empresa	Época	Setor	Local	Área	Resultados
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

Aula 15 - Downsizing

Nos anos 80, as empresas criaram estruturas gigantescas e com o acirramento da concorrência internacional obrigou as corporações a realizar um grande esforço para melhorar a produtividade de suas operações. Entretanto, quase todo o galho de produtividade dos “colarinhos azuis” (engenharia, manufatura, produção, vendas, etc.), estava sendo anulado pela falta de desenvolvimento do “colarinho branco” (finanças, contabilidade, jurídico, assessoria, RH e etc.) em parte pelo excesso de burocracia.

E para competir numa era em que a velocidade e a flexibilidade são os dois requisitos chave. As corporações através de uma alternativa sustentável contra o excesso de burocracia e um esforço para melhorar a produtividade de suas operações foram forçadas a reestruturar-se, num processo designado downsizing que significa a redução radical do tamanho da empresa. O Downsizing é uma técnica que tem como objetivo a racionalização da empresas, geralmente através do delayering (redução dos níveis hierárquicos) ou da venda de negócios não estratégicos. As empresas ganham flexibilidade e perdem burocracia e ficam mais próximas do mercado e dos clientes.

No Curto Prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos, e racionalização.

No Logo Prazo revitaliza a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolver melhores produtos e serviços, melhorar a moral dos funcionários, moderniza a empresa e principalmente, mantê-la enxuta, de fora que a burocracia não venha a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões.

O downsizing é uma técnica voltada para eliminação da burocracia corporativa desnecessária e sustentada nos quadros administrativos representados pela gerencia, assessoria, pessoal de controle e pessoal de apoio. Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com a visão estratégica do negocio e cuja meta global e construir uma organização o mais eficiente e capaz possível, para instituir praticas que mantenham a organização mais enxuta possível. Ela foca o centro da pirâmide hierárquica.

O Downsizing requer um projeto de racionalização planejado e de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização, e a partir da definição clara de seus objetivos.

- Redução de custos
- Rapidez na tomada de decisão
- Resposta mais rápida as ações do concorrente
- Comunicação menos distorcida e mais rápida

- Manutenção da orientação para a ação com menos análise e paralisia
- Promoção das sinergias dentro da empresa
- Elevação da moral na gerencia geral
- Criação do foco nas necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos.
- Aumento da produtividade dos gerentes

O downsizing é um projeto que deve ser planejado em detalhes e antecipadamente, tentando evitar os altos custos humanos envolvidos.

O objetivo do downsizing é o desmantelamento da burocracia corporativa, como forma de aprimorar o desempenho da organização.

Estudo de Caso - O que é... Downsizing

Um termo muito rebuscado para a nada elegante prática da decapitação

Por Max Gehringer

Os brasileiros andavam muito preocupados porque as empresas só falavam em reduzir, encolher, diminuir, cortar. Até que o termo downsizing entrou na moda e tudo mudou: nunca mais as empresas mencionaram o palavrão "corte". É bem verdade que em inglês to size down, expressão verbal que deu origem a downsizing, significa reduzir, encolher, diminuir, cortar. Mas, convenhamos, dá mais status ao corte e assusta menos.

Em maio do ano passado, foi inaugurado um grande empreendimento em São Paulo. Na agenda do evento, havia uma cópia do programa do Jô Soares, batizado de "Jô Onze e Meia da Manhã". Como de praxe, o Jô (que estava lá de verdade) soltava perguntas inteligentes e os entrevistados tentavam parecer tão inteligentes quanto. A platéia era toda composta por empresários e executivos, gente acostumada a uma linguagem própria, a dos jargões corporativos.

Eu fui um dos entrevistados. Lá pelas tantas o Jô me pediu para explicar melhor o que era downsizing, palavra que ele ouvia a torto e a direito quando conversava com executivos. Como o evento havia começado com mais de uma hora de atraso e a platéia já mostrava evidentes sinais de preocupação - ouvia-se o ronco, entre outras coisas, dos estômagos -, achei que seria prudente evitar uma longa dissertação sobre o tema. Tentei então aliar a teoria específica às aplicações táticas, estratégicas e multifuncionais.

Combinamos um exercício, uma espécie de downsizing musical. O Jô pediu para o seu Quinteto Onze e Meia tocar uma música. Meio minuto depois, pediu para o contrabaixista parar. Ele parou, e a platéia começou a rir, porque o som do conjunto continuava exatamente igual. Aí parou o guitarrista. Depois o saxofonista. E finalmente o baterista.

Ficou só o tecladista, fazendo incríveis estrepolias e tentando manter sozinho o nível do espetáculo. A música não era mais a mesma, mas continuava perfeitamente audível e própria para o consumo dos tímpanos presentes.

As conclusões altamente educativas dessas piruetas melódicas, considerando-se que o Quinteto poderia ser percebido como um microcosmos empresarial, foram as seguintes:

- Num downsizing, o primeiro corte não afeta o desempenho global.
- Os cortes seguintes começam a ter algum efeito no produto final, mas só quem é muito atencioso percebe. E, mesmo assim, em pouco tempo todos se acostumam.
- Os que são poupados redobram suas energias e se esforçam cada vez mais para preencher as lacunas deixadas pelos que vão saindo.

Outra conclusão interessante - esta, pós-evento - é que na Globo o Jô deve ter uma verba bem mais gorda do que a que tinha no SBT. Aí poderia cair na tentação de criar uma Orquestra Sinfônica Onze e Meia, incluindo oboés, fagotes e outros instrumentos que só as megaempresas podem se dar ao luxo de ter. Só que, um ano depois, a Superintendente da Globo iria chamar o Jô para um papo meio sério:

- Jô, precisamos conversar. O orçamento do teu programa anda estourando. O retorno está bem menor do que a direção previa.

E o Jô ajeitaria os óculos e diria, com ar de executivo atualizado com as novas tendências:

- Deixa comigo, que de tecnicismo eu entendo. Vamos operacionalizar um downsizing.

Aula 16 - Learning Organization (Organizações que aprendem)

As learning organizations são organizações que tem capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente.

Segundo Peter Senge a proposta de Learning Organization é o resultado da convergência de cinco disciplinas:

- 1.**Raciocínio sistêmico:** integração dinâmica entre o todo e as suas partes;
- 2.**Domínio pessoal:** objetivos, energia e paciência;
- 3.**Conscientização dos modelos mentais enraizados:** examina-los de forma meticulosa;
- 4.**Definição de um objetivo comum:** um sentido de missão;
- 5.**Disciplina do aprendizado em grupo:** a unidade fundamental é o grupo e não o individuo.

Para as organizações ser capazes de aprender estas cinco disciplinas haveriam de funcionar em conjunto, sendo o raciocínio sistêmico responsável pela integração de todas as demais. A ideia é sanar as deficiências de aprendizagem, começando pela sua identificação e pela posterior aplicação de algumas técnicas que exercitem um raciocínio sistêmico, o qual permitirá o desenvolvimento das outras disciplinas.

Segundo Peter Senge Também são cinco as principais deficiência do processo de aprendizagem nas organizações:

- 1.**Eu sou meu cargo:** limitação a função e falta de objetivos
- 2.**O inimigo estar lá fora:** a culpa e sempre dos outros
- 3.**A fixação em eventos:** ênfase no curto prazo
- 4.**A não conscientização das mudanças:** falta de atenção às sutilizas e aos indicadores de longo prazo
- 5.**O mito da equipe administrativa:** vai bem nas rotinas mas não nas situações difíceis

O Learning Organization tem como premissa o aprendizado pela experiência e depende muito da cultura organizacional do estilo de liderança e da Administração Participativa.

A busca da aprendizagem contínua, segundo a proposta de Senge, que coloca o enfoque sistêmico como sua base, fica vazia de significado caso a estrutura da empresa não reflita também uma visão sistêmica do negócio.

Estudo de Caso – Aprendendo com os Japoneses

Dave Jenkins, ex-gerente regional de vendas da Federal Mongul, fabricante de mancais de precisão, lembra-se de ter rido dos engenheiros japoneses que participavam de feiras comerciais. Jenkins e seus amigos achavam divertido ver os japoneses tirando fotos de tudo. No final dos anos 70, o humor havia abandonado as feiras comerciais e muitos de seus exibidores. Mancais de alta qualidade fabricados pelos japoneses e oferecidos a preços inferiores aos da concorrência americana européia começaram a tomar conta do mercado. Uma década depois, Dave Jenkins e muitos de seus colegas foram incentivados a antecipar sua aposentadoria por empresas pressionadas para oferecer custos competitivos. O mercado havia escolhido, os fabricantes também, e muitos dos concorrentes remanescentes haviam feito alianças para melhor competir com os japoneses. Esses esforços conjuntos tornaram desnecessários muitos gerentes, e Jenkins suspeita que aqueles que sobraram estão agora muito ocupados aprendendo a como ser parceiros para poder rir.

A Canon Inc. lançou uma copiadora de porte médio por menos de US\$ 10.000,00 um preço consideravelmente menor que o custo de produção de uma máquina similar da Xerox. Após alguns estudos a gerência da xerox confirmou o pior; a Canon era radicalmente mais eficaz. Assim o gerente Robert Camp, de competência de benchmarking na Xerox, estudou e colocou em prática várias técnicas japonesas de produção que ajudariam a Xerox a atingir suas metas. Desde então, a participação dela nos mercados domésticos e global de copiadoras tem subido consideravelmente a medida que Camps introduz na Xerox um processo para atingir saltos significativos de desempenho. A chave para a Xerox em milhares de outras organizações em todo o mundo é aprender as melhores práticas de terceiros e utilizá-las para melhorar seu próprio desempenho. O grito motivador para os anos 90 tornou-se: “Peça, tome emprestado e faça o Benchmarking”. Esse lema se traduz por um imperativo “APRENDA!”.

Aprender com os outros pode significar a compra de vários produtos “para comparação”; pode envolver a abertura de um produto concorrente para se ver como ele é construído; pode significar o pedido de convite para visitar diretamente as operações de outra empresa. Pelo estudo das melhores práticas de empresas em ramos diferentes, os gerentes podem fazer o Benchmarking de suas próprias operações em relação às desses líderes e aprender as ferramentas e técnicas mais eficazes.

As alianças também se tornaram uma forma em voga de aprendizagem para gerentes.

Referências Bibliográficas

FRANCISCO Lacombe, GILBERTO Heilborn - Administração - princípios e tendências – Saraiva - 2003

CHIAVENATO, Idalberto – Introdução à Teoria Geral de Administração, Sétima Edição. São Paulo - Editora Campus. 2004

CHIAVENATO Idalberto – Teoria Processo e Prática. São Paulo, Makron Books, 2000

FERREIRA, Antonio Ademir – Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias – Editora Pioneira; 1998

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo; Atlas; 2001

SILVA, Reinaldo O - Teorias da Administração. São Paulo. Editora Pioneira; 2001

ROBBINS, Stephen P. Administração mudanças e Perspectivas – São Paulo – Saraiva; 2000

CERTO, Samuel, *Administração moderna* – 9ª Ed, Editora Pearson.