

Gestão organizacional

Claudio Colucci

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Dieter S. S. Paiva
Camila Cardoso Rotella
Emanuel Santana
Alberto S. Santana
Regina Cláudia da Silva Fiorin
Cristiane Lisandra Danna
Danielly Nunes Andrade Noé

Parecerista

Adriana Cezar

Editoração

Emanuel Santana
Cristiane Lisandra Danna
André Augusto de Andrade Ramos
Daniel Roggeri Rosa
Adilson Braga Fontes
Diogo Ribeiro Garcia
eCTB Editora

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Colucci, Claudio
C726g Gestão organizacional / Claudio Colucci. – Londrina :
Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
232 p.

ISBN 978-85-8482-426-7

1. Administração de empresas. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Governança corporativa. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Título.

CDD 658.4

Sumário

Unidade 1 Estratégias, processos e estrutura organizacional	7
Seção 1.1 - Organização: introdução.....	9
Seção 1.2 - Análises ambientais	21
Seção 1.3 - Níveis de análises estratégicas	33
Seção 1.4 - Os sistemas de gestão.....	49
Unidade 2 Práticas de gestão	63
Seção 2.1 - Tecnologias de gestão	65
Seção 2.2 - Ferramentas de gestão	79
Seção 2.3 - Gestão integrada	94
Seção 2.4 - Gestão da qualidade	107
Unidade 3 Padrões normativos	123
Seção 3.1 - Gestão de pessoas	124
Seção 3.2 - Liderança	138
Seção 3.3 - Negociação.....	152
Seção 3.4 - Como resolver problemas em gestão	165
Unidade 4 Gestão e responsabilidade socioambiental	179
Seção 4.1 - Gestão de mudanças	181
Seção 4.2 - Governança corporativa	192
Seção 4.3 - Gestão da responsabilidade socioambiental.....	204
Seção 4.4 - A implantação e controle de um sistema de gestão	214

Palavras do autor

Olá, bem vindo ao estudo da disciplina Gestão Organizacional.

Você sabe qual o objetivo e importância de estudar esta disciplina? Bem, ela é fundamental para você compreender a natureza do trabalho do gestor e desenvolver competências sobre a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Esta unidade curricular tem como objetivo entender o que é a Gestão Organizacional, identificar os recursos (meios) e atividades necessárias para alcançar um fim (um produto) e compreender os procedimentos básicos para a resolução de problemas em gestão.

Você pode perguntar: como farei para aproveitar ao máximo esta disciplina e adquirir os conhecimentos necessários para aproveitar na minha vida profissional? Você deve se lembrar de que o estudo pode ser prazeroso e que requer disciplina. Você tem a flexibilidade de escolha dos horários e locais mais adequados às suas necessidades e disponibilidade quando estiver estudando em casa. Portanto, lembre-se: você é responsável pelo seu sucesso.

Para auxiliá-lo nos estudos, este livro foi dividido em quatro unidades, descritas a seguir:

Na unidade 1, você estudará as Estratégias, Processos e Estrutura organizacional, aprenderá a pensar na gestão organizacional, a realizar as análises do ambiente externo e interno para o desenvolvimento estratégico. Já na unidade 2, estudará as Práticas de Gestão, nela você aprenderá a importância de pensar na gestão de maneira integrada, com o uso de tecnologias e ferramentas necessárias para o aprimoramento da qualidade. Veremos os Padrões normativos, pois você aprenderá a importância de padrões normativos voltados à resolução de problemas, com habilidades de liderança, negociação e gestão de pessoas, isso será estudado na unidade 3. E por fim, na unidade 4, você estudará Gestão e Responsabilidade Socioambiental, você aprenderá a importância de mudanças voltadas não só ao lucro, mas alinhadas à responsabilidade socioambiental, com uma governança corporativa que assegure a implementação e controle da gestão.

Vamos lá, agora é hora de iniciar o aprendizado para que em breve possa colocá-lo em ação.

Agora é com você!

Estratégias, processos e estrutura

Convite ao estudo

Seja bem vindo, prezado estudante.

É com muito prazer que digo: chegou o momento de iniciar seus estudos.

Nesta unidade, você será apresentado aos fundamentos da gestão organizacional; à importância de identificar os recursos (meios) e atividades necessárias para alcançar um fim (um produto); à compreensão dos mecanismos básicos para a resolução de problemas em gestão.

Dessa forma, você desenvolverá a competência para conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas, práticas de gestão de pessoas e de processos.

Para iniciar, vamos ver uma situação de realidade profissional, para você refletir e aprender. Tenho certeza que você já viu uma situação assim.

Fernanda é a herdeira de uma fábrica de balas, a Menino Lelé. Ela está no início das suas atividades na empresa e procura compreender o que é essa organização. A maior parte dos funcionários é antiga, pessoas de inteira confiança dos seus pais. Os diretores lembram-se de que, quando menininha, ela corria pela fábrica e que eles brincavam com ela e davam balas. Aliás, ela sempre gostou das balas, assim como o mercado aprecia os produtos. Por outro lado, ela já observou que os produtos são os mesmos disponíveis desde a sua infância. Ela até observa que algumas empresas internacionais estão entrando no Brasil como novos e diferentes produtos, quantas novidades! Pois é, ela tem um grande desafio pela frente, tocar em frente a empresa, fazê-la crescer. Afinal de contas, os seus pais trabalharam tanto, e hoje são tantos funcionários (e quantas famílias) que trabalham na Menino Lelé.

Você foi contatado pela Fernanda para ajudá-la nesta jornada de conhecimento da Menino Lelé.

Ao longo desta primeira unidade, vamos ajudá-la na definição de organização e de sua dinâmica, iremos apresentar os métodos e instrumentos de análise ambientais, em seguida iremos verificar os níveis de análises estratégicas e finalmente iremos apresentar os sistemas de gestão. Dessa forma, iremos orientando e apoiando na série de situações problemas que encontrará!

Então vamos lá!

Seção 1.1

Organização: introdução

Diálogo aberto

Vamos ajudar a Fernanda? Você já teve a oportunidade para refletir sobre a situação enfrentada pela Fernanda, antes de mais nada ela precisa compreender o que é a fábrica de balas Menino Lelé. Ela sabe que os produtos gerados pela organização são balas, uma ampla variedade de produtos, mastigáveis, duros, com diferentes aromas e corantes, em uma moderna fábrica, com receitas originais desenvolvidas pelos seus pais.

Você decidiu ajudar a Fernanda e até lembrou que a sua mãe produz umas balinhas e docinhos em casa. Talvez não seja muito diferente, mas claro em uma escala (proporção) muito maior. Bem, em casa precisaria de um fogão para aquecer a água, uma panela, os ingredientes (açúcar, leite, manteiga, um saborzinho de baunilha), aquecer, misturar até ferver, retirar do fogo e cuidado para não queimar as mãos. Colocar em uma mesa, resfriar, afinar a massa e cortar. Agora é só esperar resfriar ainda mais e deliciar-se com as balas.

Pois é, você já refletiu sobre a necessidade de conhecer os recursos necessários, os processos para a produção de balas?

Então, na próxima semana, você terá uma reunião com a Fernanda e precisará apresentar um relatório a respeito. Mas afinal de contas o que é uma organização?

Para orientá-lo nesta primeira etapa da ajuda à Fernanda, vamos estudar nesta seção o que é a gestão organizacional, as modalidades de organizações, os recursos e atividades para gerar produtos, ou seja a sua dinâmica.

Você acredita que em qualquer organização, seja ela pequena, média ou grande, o gestor precisa ter uma compreensão adequada sobre os fatores observados?

No dia a dia do trabalho, o gestor organizacional resolve uma série de problemas, que podem ser relacionados às situações negativas (exemplo: bala com sabor ruim) e oportunidades (exemplo: exportar balas para a China).

Pois é, você tem um importante desafio. Vamos lá!

Não pode faltar

Acredito que você esteja ansioso para começar a leitura e poder ajudar a Fernanda a identificar seu problema. Então vamos lá, mãos à obra.

Você sabe o que é a gestão organizacional? Chiavenato (2014, p. 4) apresenta uma definição sobre a Administração:



A administração cresceu e tornou-se ciência, uma técnica e uma arte: ela é uma ciência com princípios bem definidos e um corpo de conhecimentos científicos e devidamente codificados, uma tecnologia que produz ferramentas de utilização para obter resultados e uma arte em lidar com situações concretas e abstratas.

A gestão tem sido tradicionalmente associada a uma visão tecnicista e relacionada ao planejamento, coordenação, organização, direção e controle. Por outro lado, tem crescido o uso do termo gestão através da maior participação das pessoas nas propostas e processos decisórios.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) observa que a gestão envolve a combinação de arte através de ideias e integração, habilidade prática e ciência. Ele pondera sobre a importância da gestão ser entendida como prática, e que pode ser adaptada a cada situação, na resolução de inúmeros problemas. Assim, envolve o melhor equilíbrio possível entre essas três perspectivas:

Figura 1.1 | Gestão como prática



Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ainda afirma que a liderança é fundamental aos gestores e que esta pode ser aprimorada. Mas é fundamental que você entenda que ela é conquistada através do respeito dos outros. Para ser um líder, é importante aprimorar a comunicação, especialmente a oral. Saber utilizar fatos e dados que corroborem à tomada de decisão. Saber desenvolver relacionamentos internos e externos, com pessoas dos mais diferentes níveis hierárquicos, formações, áreas. Enfim ser proativo e voltado para a ação.

O desenvolvimento do gestor ainda envolve a combinação de conhecimentos (o saber), as habilidades (para saber fazer) e as atitudes (comportamento para fazer acontecer). Mais uma vez, envolve um equilíbrio entre perspectivas.



Assimile

A gestão como prática envolve a combinação de arte, ciência e habilidade prática.

Por outro lado, Falconi (1996) destaca algumas condições necessárias para o sucesso na gestão. Envolve buscar resultados cada vez melhores, não esquecendo de provocar e acompanhar as mudanças na sociedade. Mudanças são normais na vida e nas organizações, e importantes para a viabilização de objetivos e metas, mas sem esquecer dos recursos e o método (ações necessárias) para alcançar os resultados desejados. Combine o atendimento dos diferentes *stakeholders* (partes interessadas, clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, direção, proprietários, acionistas, sociedade em geral), ou seja, a busca de resultados de maneira integrada. Não adianta você apenas pensar no lucro e inviabilizar o seu fornecedor (uma hora você também poderá sofrer as consequências negativas). A busca de conhecimentos e

aprendizado deve ser contínua para as pessoas e para as organizações, sem dúvidas é fundamental para o desenvolvimento da criatividade e inovações. Por outro lado, não esqueça de cuidar e acompanhar cuidadosamente a rotina do dia a dia, faça o diagnóstico do desempenho atual, pense em possíveis melhorias, planeje as mudanças, implemente, acompanhe, controle e busque melhorias contínuas. Evite lacunas (diferenças desfavoráveis entre o desejado e o observado) de desempenho no seu trabalho e na organização.



Atenção

Tome cuidado. A gestão envolve estabelecer prioridades. Muitas vezes não temos condições de agir em todos os problemas e em todas as suas causas ao mesmo tempo. Pense nos problemas mais negativos, suas mais representativas causas que estão impactando o trabalho e os resultados, este pode ser o começo.



Pesquise mais

Cada vez mais precisamos de gestores alinhados com os objetivos da empresa, com visão de redução de custos, investimentos programados, etc.

Proponho uma reflexão em 10 pontos cruciais para a formação de um bom gestor.

Leia o artigo completo e identifique o que é importante a um bom gestor.

10 maneiras de ser um bom gestor. Gustavo Rocha, 14 maio 2009.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/10-maneiras-de-ser-um-bom-gestor/29974/>>. Acesso em: 15 out. 2015.



Assimile

O gestor organizacional deve estabelecer os recursos (meios) e processos (ações) necessários para gerar os produtos/serviços desejados.



Refleta

De acordo com sua leitura, quais seriam as suas recomendações para a Fernanda tornar-se uma boa gestora?

Mas o que você entende por organizações?

Vejamos! As organizações envolvem a combinação de esforços para alcançar resultados desejados. Essa cooperação envolve o uso de recursos através de processos para a entrega de produtos. Há diversas categorias legais. Uma ampla diversidade, distribuída através das seguintes categorias básicas: Administração Pública; Entidades Empresariais; Entidades sem Fins Lucrativos; Pessoas Físicas; Organizações Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais.

No site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) <http://concla.ibge.gov.br/estrutura/natjur-estrutura/natureza-juridica-2014>, você poderá encontrar a lista de categorias. Você pode visitar este site e conhecer as modalidades de organizações.



Faça você mesmo

Faça uma pesquisa sobre a categoria da organização em que trabalha, ou já tenha trabalhado, ou ainda de uma pessoa conhecida.

Agora, quando falamos em Recursos, podemos dizer que para tudo que realizamos ou produzimos é necessário algum recurso. Dizemos que os recursos são utilizados para o alcance de um determinado fim. Eles envolvem capital (dinheiro), pessoas, conhecimentos, tecnologias, infraestrutura (exemplo: prédio), equipamentos (máquinas), matérias-primas (exemplo: farinha de trigo para macarrão), materiais diversos (exemplos: para a limpeza, óleos lubrificantes, para a segurança, etc.). Para serem atingidos os resultados desejados as organizações devem listar, estabelecer os padrões/especificações, quantidades, momentos de disponibilidade, forma para uso, manipulação, produção e operação.

Como exemplo, uma fábrica de biscoitos precisa de dinheiro, pessoas, galpão, fornos, gás, energia elétrica, batedeiras, laminadores, esteiras resfriadoras, máquinas embaladoras, matérias-primas (farinha, gordura, açúcar, leite, lecitina, aroma, corante, enzima, etc.), embalagem flexível (plásticos), caixa de papelão, paletes, etc. Você deve pensar na quantidade de biscoitos a ser produzida por hora, e a partir disso estabelecer as quantidades dos meios, padrões, disponibilidade, momento, forma. Se você tiver quase todos eles nas quantidades necessárias, mas um deles, como a gordura, por

exemplo, para produzir apenas a metade, então a sua capacidade de produção operacional é apenas 50% da necessária. Você tem um gargalo (limitador): a gordura.

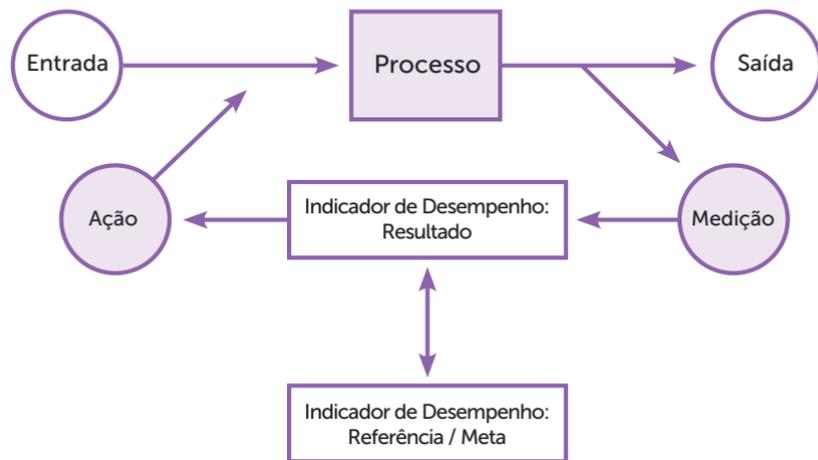
Que tal você refletir sobre a fábrica de balas da Fernanda? Quais são os recursos e atividades necessárias para produzir entregar os produtos desejados pelos seus clientes? Retomaremos esta reflexão.

Para dar continuidade ao nosso estudo, é importante também falarmos sobre os Processos, não acha?

A Fundação Nacional da Qualidade define processo da seguinte forma: "Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Tal transformação deve agregar valor na percepção dos clientes e exige um conjunto de recursos".

A Figura 1.2 apresenta um fluxograma da Fundação Nacional da Qualidade sobre as entradas (recursos), processos (atividades), saídas (produtos), medidas de desempenho (esperado x realizado) e ação para melhorias.

Figura 1.2 | Processo



Fonte: Adaptado de FPNQ ([s.d.]).

A Figura 1.3 apresenta um exemplo (paciente em um consultório médico) de desdobramentos em Macroprocessos, Processos, Sub-processos e atividades.

Exemplo: Desdobramento de Processos



O macroprocesso de atendimento de um paciente em um consultório tem como produto final a pessoa assistida por um médico. Este macroprocesso envolve o desdobramento em uma série de processos (desde a recepção ao paciente até o encerramento do atendimento). Foi escolhido um processo, o “atendimento médico”, que foi desdobrado em subprocessos (de perguntas até prescrições). O subprocesso “perguntas ao paciente” foi desdobrado nas atividades de “verificação do histórico” e “verificação de exames realizados”.



Assimile

“Processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Ou, em uma abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas em uma sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas.



Pesquise mais

O gestor deve desenvolver a competência para pensar e desenhar fluxogramas de processos. É importante que leia as páginas 4 a 6 (Definição de processo) da apostila Gestão por Processos da Fundação Nacional da Qualidade. "Cadernos de Excelência - Processos", Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 5 out. 2015.



Exemplificando

Um gestor deve estabelecer se a sequência de ações (processo) para o desenvolvimento de um trabalho serve à maior padronização e redução de erros.

Exemplo: processo de atendimento por telefone em uma clínica médica.

- Atender o telefone
- Clínica médica, bom dia!
- Perguntar como pode ajudar.
- Verificar disponibilidade do médico
- Agendar consulta
- Contatar o paciente na véspera para confirmar consulta
- Disponibilizar histórico para o médico
- Atualizar prontuário do paciente



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique.

Pense na situação de atendimento na clínica médica. Identifique os recursos (financeiros, pessoas, infraestrutura, equipamentos, materiais) necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Apresente o desdobramento dos processos a partir da sequência apresentada em "Exemplificando".

Vamos lá, você consegue!



- *Manager*: gerente
- *Management*: gerenciamento
- *Resources*: recursos
- *Process*: processo
- *Product*: produto

Sem medo de errar

Vamos retomar a situação da fábrica de balas da Fernanda. Você já pensou sobre o preparo de balas, ou doces em casa? Bem, serve como uma referência sobre uma fábrica. Vamos abordar os recursos, processos, e produtos da fábrica.

Vamos apresentar uma possível lista de recursos para a fábrica.

Recursos:

- Financeiros: a quantidade de dinheiro disponível em caixa e a receber de clientes, não se esqueça de considerar as contas que deverá pagar;
- Infraestrutura: o local onde está instalada a fábrica;
- Pessoas: para a produção, estoques, qualidade, escritórios, vendas;
- Equipamentos: caldeira (para o aquecimento), tacho, mesa para resfriar as massas de balas, equipamento para amaciar, trefiladeira para afinar a massa de bala e ficar na forma de um tubo não oco e ser cortado no tamanho das balas, máquina para embalar;
- Materiais: açúcar, glucose, gordura, leite em pó, aromas, corantes, ácido, bicarbonato, materiais de embalagem;

Observe a seguir um modelo simplificado do macroprocesso em uma fábrica de balas e o desdobramento em processos.

A seguir pense no macroprocesso da fábrica de balas, de acordo com a Figura 1.4.

Figura 1.4 | Macroprocessos em uma fábrica de balas



Fonte: O autor.

A partir deste exemplo e das suas observações em uma fábrica de balas, apresente uma proposta de macroprocesso, o desdobramento em processos, escolha um destes e desdobre-o em subprocessos e estes em atividades. Escolha uma organização que conheça, será mais fácil para você. Apresente um relatório sobre este exercício.



Refleta

É muito importante compreender o que os clientes necessitam e desejam. Quais são as suas recomendações para a Fernanda conhecer e monitorar o mercado de balas?



Atenção

Você deve tomar cuidado e não pode deixar de incluir nenhuma ação necessária, estas devem estar na sequência em que são efetivamente realizadas. Eventualmente alguns processos permitem ações em paralelo (para ganho de tempo). Procure avaliar também o tempo necessário para cada uma delas.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

Gestão Organizacional em uma Banca de Jornais

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através das análises de recursos, processos e produtos.
3. Conteúdos relacionados	Introdução sobre a definição de Organização e de sua dinâmica.
4. Descrição da SP	Você pretende montar uma banca de jornais e será a única pessoa para trabalhar. Você deve preparar uma lista dos recursos necessários e processo para a venda de um jornal. Leia o artigo apresentado a seguir no Faça Você Mesmo.
5. Resolução da SP	Você será a única pessoa para trabalhar, já sabe que tem uma limitação no recurso "pessoas", o que poderá comprometer algumas ideias de serviços. Os recursos são dinheiro para a montagem da banca, compras e gastos mensais, a infraestrutura (banca), você, jornais, revistas, livros, laptop. O processo: recepcionar o cliente, oferecer ajuda, pegar o jornal desejado, cobrar, devolver o troco, despedida. O produto é a venda de informação através do jornal.



Lembre-se

Você deve refletir sobre a quantidade de recursos necessários e os processos para o atendimento aos clientes nas quantidades de produtos e/ou serviços projetados para vendas. No futuro, com um possível aumento das vendas, deverá redimensionar os recursos necessários e ajustar os novos processos.



Faça você mesmo

Chegou a sua vez!

Leia o artigo sobre como montar uma loja de café expresso, disponível no link: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-cafe%20expresso>. Acesso em: 5 out. 2015. Em seguida, prepare uma lista dos recursos necessários, e o processo de atendimento a um consumidor de café expresso. Vamos lá, eu sei que você consegue!

Faça valer a pena

1. De acordo com Chiavenato (2014), a administração cresceu e tornou-se ciência, uma técnica e uma arte.

Para cada uma das frases, marque V para Verdadeiro ou F para Falso.

- () Ela é uma ciência com princípios bem definidos e um corpo de conhecimentos científicos e devidamente codificados.
- () Uma tecnologia que produz ferramentas de utilização para obter resultados.
- () Uma arte em lidar com situações concretas e abstratas.
- () Um campo de conhecimento meramente intuitivo.
- () Um ciência exata, tudo o que é previsto é automaticamente realizado.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) V-V-V-V-V
- b) F-F-V-V-V
- c) V-V-V-F-F
- d) V-V-V-F-V
- e) F-V-V-V-F

- 2.** De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a liderança é fundamental aos gestores e pode ser aprimorada. Ela é conquistada através do respeito dos outros.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Procure aprimorar a comunicação, eventualmente a oral.
- b) Saiba utilizar fatos e dados que corroborem à tomada de decisão.
- c) Desenvolva relacionamentos internos e externos, apenas com pessoas do mesmo nível hierárquico que o seu.
- d) Desenvolva relacionamentos internos apenas com pessoas da sua área funcional.
- e) Não é muito importante ser proativo e voltado para a ação, pois se você errar levará uma bronca do chefe.

- 3.** Falconi (1996) destaca condições necessárias para o sucesso na gestão. Envolve buscar resultados cada vez melhores, não esquecendo de provocar e acompanhar as mudanças na sociedade.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Mudanças são sempre arriscadas na vida e nas organizações.
- b) Geralmente, as mudanças podem pôr em risco a viabilização de objetivos e metas.
- c) Nunca se esqueça dos recursos e o método (ações necessárias) para alcançar os resultados desejados.
- d) Considere apenas o atendimento das necessidades do chefe, afinal manda quem pode e obedece quem tem juízo.
- e) Você não deve ter a preocupação com a sociedade, mas apenas com a sua empresa, afinal é de lá que sai o seu salário.

Seção 1.2

Análise ambiental

Diálogo aberto

Você já teve a oportunidade para refletir que a Fernanda tem uma empresa respeitada pelo mercado (um ponto forte), mas não muito inovadora (um ponto fraco). Os três diretores estão um pouco inseguros por terem que tratar com a menina Fernanda. Ainda mais agora que ela criou uma assessoria de desenvolvimento de produtos com o jovem engenheiro Rodrigo e também uma assessoria de marketing com a jovem Talita.

Para ajudá-la, você decidiu avaliar os produtos dos concorrentes e o que os clientes buscam. Já percebeu que tem crescido o mercado para balas mais macias, com sabores exóticos e combinações de aromas e corantes naturais, elas são mais caras, mas parece ser uma oportunidade.

A empresa de Fernanda conta com sabores tradicionais, os aromas e corantes são artificiais, o mercado vê com desconfiança esses produtos, o que pode ser uma ameaça. Por outro lado, sabe-se que entrou no mercado brasileiro uma ameaça, a gigante concorrente internacional Ballitas, com produtos inovadores, porém com os preços muito altos além das dificuldades para desenvolver bons relacionamentos com os distribuidores, então os pontos fracos da concorrente podem ser explorados pela Fernanda.

A fábrica da Menino Lelé é muito moderna, os processos de produção permitem assegurar os padrões dos produtos e são considerados pontos fortes. Os jovens recém-contratados estão em condições de inovar os produtos e a comunicação ao mercado. Por outro lado, Fernanda precisa vencer resistências dos três antigos diretores, a postura conservadora criou um clima organizacional pesado, o que é um ponto fraco da empresa. Bom, você já percebeu que a Fernanda tem um desafio muito interessante.

Na próxima semana, você terá uma reunião com a Fernanda e apresentará um relatório diagnóstico sobre a Menino Lelé. O que você vai apontar nesse relatório?

Para orientá-lo nesta etapa de ajuda à Fernanda, vamos estudar, nesta seção, o que é o diagnóstico ambiental, o externo com as vislumbradas oportunidades e ameaças, o interno com os pontos fortes e os fracos da empresa. Continuamos com o intuito de fazer você conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas de gestão de pessoas e de processos.

Vamos lá!

Não pode faltar

Para o desenvolvimento de estratégias (entenda como ações a longo prazo, normalmente um período de cinco anos), é fundamental a realização de análises sobre o ambiente de atuação da organização, o chamado ambiente externo. Mas também é importante avaliar o ambiente interno da organização.

Há muito tempo, foi desenvolvida uma ferramenta de diagnóstico chamada Análise SWOT (Strengths/Forças, Weakness/Fraquezas, Opportunities/Oportunidades e Threats/Ameaças). Também é conhecida como análise FOFA (pontos Fortes, pontos Fracos, Oportunidades, Ameaças). A criação dessa ferramenta de gestão é atribuída aos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da Harvard Business School.

Vamos começar a avaliar possíveis oportunidades e ameaças? Elas são vislumbradas no ambiente externo, fora da organização, e podem estar relacionadas a diversos fatores:

- Necessidades ou desejos de clientes não bem atendidos. Como exemplo, pense na situação da realidade profissional apresentada sobre o interesse por balas com aromas e corantes naturais, é uma possível oportunidade;
- Sociedade em evolução com novos hábitos e costumes. Pense na possibilidade de as pessoas não desejarem consumir produtos feitos com açúcar, esta pode ser uma ameaça às usinas de açúcar;

- Situação da economia, que pode estar relacionada à ameaça se estiver em queda com as pessoas consumindo menos. Por outro lado, pode estar relacionada a uma oportunidade se você pensar em produtos mais baratos, ofertados em embalagens econômicas;
- Situação política, se for estável pode ser um indicador de oportunidade para investimento em um local estável e previsível. Por outro lado, se for considerado um país com situação instável, pode representar uma ameaça, se criar uma percepção de instabilidade para o desenvolvimento dos negócios;
- A legislação pode contribuir ou restringir o desenvolvimento dos negócios. Por exemplo, se a legislação estabelece impostos mais elevados em uma região, ou qualquer restrição ao desenvolvimento dos negócios, pode representar uma ameaça;
- Evolução da tecnologia, em geral contribui ao desenvolvimento dos negócios. Mas pode implicar em mudanças significativas, algumas organizações podem adaptar-se e crescer, enquanto outras podem sucumbir. Pense no impacto da internet na sociedade em geral e nos relacionamentos entre organizações;
- Concorrência deve ser avaliada, se é muito intensa, ou pouco intensa e como ocorre. Além disso, você deve identificar os concorrentes diretos, em geral, aqueles que possuem produtos similares, recursos parecidos e disputam os mesmos clientes. Você deve avaliar cada concorrente direto, os seus pontos fortes, e os seus pontos fracos. Em tese, um ponto forte do concorrente direto pode representar uma potencial ameaça, enquanto um ponto fraco dos concorrentes pode representar uma potencial oportunidade para a sua organização;
- O relacionamento com fornecedores pode representar oportunidades ou ameaças. Se a sua organização conta com um único fornecedor de um produto, e este é muito forte e dita regras, pode existir uma potencial ameaça. Por outro lado, se existe um relacionamento colaborativo com o fornecedor, com uma boa integração e busca conjunta de sucesso, há uma potencial oportunidade a ser explorada;

- O relacionamento com parceiros de canal, ou distribuidores, também pode representar oportunidades ou ameaças. Se for colaborativo em busca de complementaridade, há uma potencial oportunidade. Caso contrário, poderá ser uma potencial ameaça;
- O relacionamento com clientes, em geral, está relacionado às importantes oportunidades. Por outro lado, fique atento ao poder relativo, se o cliente representar a maior parte das vendas da sua organização, e este ditar regras, poderá então existir um risco relacionado à excessiva dependência;
- Se a entrada de novos concorrentes for muito fácil (exemplo, um novo concorrente que também venda pipocas na rua), você tem uma potencial ameaça. Por outro lado, se a entrada de novos concorrentes for difícil (por exemplo, necessários elevados investimentos), você tem uma potencial oportunidade;
- Conceitos substitutos também podem representar potenciais ameaças. Pense no caso dos fabricantes de microcomputadores, estes têm enfrentado conceitos substitutos, tais como, tablets e smartphones. Portanto, fique atento, pois um novo conceito pode destruir todas as organizações já estabelecidas em um setor.

Você já percebeu que há diversos fatores que podem ser considerados como potenciais oportunidades ou potenciais ameaças para uma organização ao analisar o seu ambiente externo.



Assimile

No ambiente externo, você pode vislumbrar potenciais oportunidades e potenciais ameaças à organização.

Agora vamos abordar a avaliação do ambiente interno, ou seja, uma avaliação crítica dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização.

Você pode partir desta lista:

- A organização conta com profissionais bem preparados, com o perfil adequado?;
- A organização conta com recursos financeiros disponíveis ou insuficientes?;
- A organização tem uma boa reputação?;
- A organização conta com boas instalações?;

- A organização conta com um bom clima (ambiente)?;
- A organização conta com estabelecidos processos de trabalho?;
- A organização conta com uma marca forte (exemplo: Nestlé)?;
- A organização conta com um bom sistema de qualidade?;
- A organização é inovadora?;
- A organização é ágil?;
- A organização conta com um bom modelo de gestão?;
- A organização conta com produtos diferenciados?;
- A organização tem custos competitivos?

Ainda no ambiente interno, é importante que você avalie a Cultura da organização. É composta por valores, crenças, pressupostos, normas, padrões de comportamentos. É socialmente construída, proporciona significado, direção e pode contribuir ao engajamento. Aprova ou reprova comportamentos. Poder ser uma cultura voltada para a inovação, participação das pessoas. Por outro lado, pode ser conservadora e centralizada. Portanto, é importante compreender se a cultura é um fator que impulsiona a organização ou dificulta os avanços.

Você já percebeu que há diversos fatores que podem ser considerados como pontos fortes, pontos fracos, potenciais oportunidades, ou potenciais ameaças para uma organização ao analisar o seu ambiente externo.



Assimile

No ambiente interno, você deve avaliar os pontos fortes e fracos da organização.



Pesquise mais

A matriz SWOT funciona como um diagnóstico da sua empresa ou projeto. Veja como ela pode facilitar as suas análises estratégicas.

Primeiro leia o artigo “Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para a sua empresa”. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/>>. Acesso em: 3 out. 2015.



Exemplificando

Agora vamos abordar um exemplo de uma matriz SWOT. Considere que a matriz a seguir representa um conjunto de oportunidades e ameaças vislumbradas no ambiente externo, além dos pontos fortes e os fracos da organização (o ambiente interno).

Figura 1.5 | Análise SWOT – exemplo genérico

Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Crescimento do mercado• Novas necessidades de clientes ainda não atendidas• Atuais principais concorrentes com serviços não padronizados• Região nordeste do país é mal atendida• Mercado corporativo	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Rápido ritmo de inovações em equipamentos• Entrada de poderoso concorrente em São Paulo
Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none">• Profissionais bem preparados• Marca• Qualidade dos serviços• Instalações modernas• Automatização de processos• Facilidade para oferecer novos serviços• Baixos custos	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none">• Recursos financeiros para investimentos• Centralização das decisões• Política salarial• Investimentos em comunicação

Fonte: O autor

De acordo com o exemplo, foram observadas oportunidades que poderão vir a ser aproveitadas pela organização e ameaças que deverão ser enfrentadas. Ao mesmo tempo, foram observados pontos fortes que devem ser mantidos (ou ainda potencializados) e pontos fracos para serem eliminados, ou ao menos mitigados (reduzidos). É importante que você analise se os pontos fracos podem dificultar o aproveitamento de oportunidades, e também tornar a organização ainda mais vulnerável às ameaças.



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique. Pense em uma organização que já tenha trabalhado, ou que conheça. Indique as oportunidades e ameaças vislumbradas, além dos pontos fortes e pontos fracos da organização.

Avalie quais pontos fortes estão relacionados ao aproveitamento das oportunidades e quais podem permitir o melhor enfrentamento das ameaças.

Avalie quais pontos fracos podem comprometer o aproveitamento das oportunidades e quais podem tornar a organização ainda mais vulnerável às ameaças.

Vamos lá, você consegue!

A partir da análise SWOT, você já tem a base para pensar em dois aspectos fundamentais de uma organização, a Missão e a Visão. Estas devem ser alinhadas e compatíveis ao observado no diagnóstico.

A Missão é uma declaração do que é a organização, seu propósito, a existência da organização.

A Visão representa um estágio futuro, como deseja-se que seja reconhecida.

Os Valores representam as crenças, modo de agir.

A seguir são apresentadas a Missão e a Visão do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Vamos conhecer?

Missão

Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

Visão

Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade.

Valores

- Ética
- Compromisso com o desenvolvimento
- Espírito público
- Excelência

Você pode verificar diretamente no site do BNDES através deste link: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/missao_visao_valores.html>. Acesso em: 6 out. 2015.



- *(Strengths*: Forças – pronúncia “istrentines”;
- *Weaknes*: Fraquezas – pronúncia “Uiquenes”;
- *Opportunities*: Oportunidades - pronúncia “oportunitis”;
- *Threats*: Ameaças – pronúncia “trietes”).

Sem medo de errar

Vamos retomar a situação da fábrica de balas da Fernanda.

Você já deve ter pensado um pouco sobre as balas disponíveis no mercado, desde as mais populares até as mais sofisticadas. Chegou a hora de você apresentar o diagnóstico.

A seguir é apresentada a matriz SWOT da Menino Lelé:

Figura 1.6 | Análise SWOT da Menino Lelé

Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Balas macias com sabores exóticos,• Balas com aromas e corantes naturais• Dificuldades enfrentadas pela Ballitas em relação a preços e distribuidores	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Desconfiança de balas com aromas e corantes artificiais• Concorrente Ballitas
Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none">• Conexões com atacadistas• Bons produtos• Fábrica moderna• Bons processos de produção• Inovações com novos funcionários contratados	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none">• Clima organizacional• Resistências às mudanças• Conservadora

Fonte: O autor

Verificando o quadro acima com a análise SWOT da Menino Lelé, Fernanda pode observar as oportunidades a serem exploradas, as dificuldades que deverão ser enfrentadas, as ameaças e os pontos fortes destacados.

É muito importante que a Fernanda priorize algumas ações, procurando convencer os diretores que a empresa precisa evoluir para ter sucesso nesse novo ambiente de negócios, e mostrar que todos serão beneficiados. Portanto, deve reduzir as resistências, melhorar o clima e reduzir a postura conservadora. Deve conciliar a tradição, respeito e relacionamentos com mercados, mas inovar em produtos.

Apresente um relatório elencando as oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes com sua observação sobre cada item. Este relatório será de grande importância para ajudar a Fernanda.



Refleta

Nenhuma organização é perfeita, sempre devem ser analisadas possibilidades de melhorias.



Atenção

O número de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos varia entre as organizações e pode mudar ao longo do tempo, em função das mudanças no ambiente externo e no ambiente interno.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

Análise SWOT

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através das análises de recursos, processos e produtos.
3. Conteúdos relacionados	Métodos e instrumentos de análise ambientais.
4. Descrição da SP	Você é gerente de um restaurante de comida mineira em um shopping. Os clientes apreciam a qualidade, mas acham que os pratos são um pouco caros, o atendimento é considerado excelente. O público que frequenta o shopping é crescente e há empresas na região interessadas em convênios para as refeições dos funcionários. Por outro lado, a direção do shopping tem apresentado continuamente ameaças de novas cobranças de taxas, além da entrada de novos restaurantes na praça de alimentação. Leia também o artigo apresentado a seguir no Faça Você Mesmo. Você deve analisar possíveis oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

5. Resolução da SP

Lembre que as oportunidades e as ameaças são vislumbradas no ambiente externo, enquanto que os pontos fortes e os fracos são detectados no ambiente interno.

De acordo com o texto, é possível vislumbrar as seguintes oportunidades: crescente público no shopping e a possibilidade de convênios com empresas da região. As ameaças vislumbradas às crescentes pressões para a cobrança de novas taxas, além da entrada de novos concorrentes. Os pontos fortes são a qualidade dos pratos e o atendimento, o ponto fraco destacado está relacionado aos preços.

A qualidade e o atendimento podem ser importantes para o aproveitamento das duas oportunidades apresentadas e para o enfrentamento de ameaça representada por novos concorrentes. Esses pontos fortes poderão ser utilizados na negociação com o shopping relacionada à cobrança de novas taxas, mas talvez não sejam suficientes para esse sucesso.

O ponto fraco relacionado aos preços poderá comprometer o aproveitamento das oportunidades e tornar o restaurante mais vulnerável aos novos concorrentes. A negociação dos valores de taxas poderá deixar a empresa em situação um pouco mais difícil.



Lembre-se

No ambiente externo são vislumbradas oportunidades e ameaças, enquanto no ambiente interno são detectados pontos fortes e fracos da organização analisada.



Faça você mesmo

Leia o artigo Comida Japonesa (2014) no link: <<http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-gastronomia-pelo-mundo/comida-japonesa>>. Acesso em: 6 out. 2015.

Saudável e com cores vibrantes, essa gastronomia, composta por peixes, arroz e legumes, conquistou os brasileiros.

Na culinária japonesa, predomina o consumo de peixes, consequência da geografia da região. O Japão é uma ilha com uma grande costa e, conseqüentemente, há uma abundância de peixes e outros frutos do mar.

Outro fato que levou a população a comer esse tipo de alimento foi a tradição zen budista, por volta do século XIII, que pregava uma dieta vegetariana, contrária ao consumo de carnes e aves. A partir do século XIX, com a abertura dos portos japoneses e a chegada dos diplomatas ocidentais, vieram ingredientes estrangeiros, como algumas frutas e vegetais, e aconteceram mudanças nos modos de cozinhar tradicionais.

Agora analise quais são os principais diferenciais e as principais dificuldades de restaurante de comida japonesa. Por que a atuação como um franqueado pode ser um ponto forte?

Faça valer a pena

1. Complete as lacunas da sentença a seguir:

A análise SWOT é uma ferramenta para análise das _____ e _____ no ambiente externo e os _____ e _____ no ambiente interno.

Agora, assinale a alternativa CORRETA.

- a) Oportunidades – Pontos Fortes – Ameaças – Pontos Fracos.
- b) Pontos Fortes – Pontos Fracos – Oportunidades – Ameaças.
- c) Oportunidades – Ameaças – Pontos Fortes – Pontos Fracos.
- d) Ameaças – Pontos Fortes – Pontos Fracos – Oportunidades.
- e) Pontos Fracos – Oportunidades – Pontos Fortes – Ameaças.

2. Para cada uma das frases, marque V, Verdadeiro, ou F, Falso.

- () O crescimento de mercado é um ponto forte da organização.
- () A entrada de um novo concorrente é um ponto fraco da organização.
- () Um bom produto é um ponto forte da organização.
- () Funcionários mal treinados representam um ponto fraco da organização.
- () Problemas de qualidade representam um ponto fraco da organização.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) V-V-V-V-V.
- b) F-F-V-V-V.
- c) V-V-V-F-F.
- d) V-V-V-F-V.
- e) F-F-V-F-V.

3. Para cada uma das frases, marque V, Verdadeiro, ou F, Falso.

- () É importante analisar se os pontos fortes tornam a organização mais vulnerável às ameaças.
- () É importante analisar se os pontos fracos tornam a organização em melhores condições para aproveitar as ameaças..

- () É importante analisar se os pontos fortes tornam a organização em melhores condições para enfrentar as ameaças.
- () É importante analisar se os pontos fortes tornam a organização em piores condições para enfrentar as ameaças.
- () Problemas de qualidade representam um ponto fraco da organização.

Agora, assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

- a) V-V-V-V-V.
- b) F-F-V-V-V.
- c) V-V-V-F-F.
- d) V-V-V-F-V.
- e) F-F-V-F-V.

Seção 1.3

Níveis de análises estratégicas

Diálogo aberto

Olá, aluno. Seja bem vindo.

Vamos continuar a ajudar a Fernanda? Você já teve a oportunidade para realizar o diagnóstico da fábrica de balas Menino Lelé, e fez a análise SWOT. A partir destas avaliações, você deve analisar as opções estratégicas, ou seja, de ações para a empresa.

Agora você avaliará o aproveitamento das oportunidades vislumbradas e o enfrentamento de ameaças no ambiente de negócios, para tanto deve refletir sobre os pontos fortes e os pontos fracos detectados no ambiente interno.

O desenvolvimento de ações envolve algumas questões fundamentais: a empresa deve atuar apenas no mercado de balas? Deve entrar em outros mercados de alimentos? Como deve enfrentar os concorrentes? Lembre-se de que agora há um poderoso competidor, a Ballitas. Será que a Menino Lelé deve continuar a atuar apenas com produtos tradicionais, ou também lançar produtos mais sofisticados?

Daí surgem outras dúvidas: será que deve fabricar todos os produtos, ou poderá estabelecer parcerias e distribuir produtos de outras empresas? Precisa investir em outros equipamentos? Com quais produtos atuar, distribuição, níveis de preços, divulgação? E as pessoas, você já diagnosticou que a empresa conta com bons e antigos funcionários, mas um tanto conservadores. Por outro lado, alguns novos funcionários estão animados com possibilidades de inovações. Como a Fernanda deve agir?

E o dinheiro, será que é suficiente? Ou precisa buscar outras fontes de recursos?

Por outro lado, você sabe que a fábrica é moderna e tem bons processos, talvez facilite o lançamento de novos produtos.

Como não existe gestão organizacional sem mensurações, você deve ajudar a Fernanda a refletir sobre a importância de estabelecer resultados a serem alcançados e acompanhar se está acontecendo conforme o previsto.

Para ajudar a Fernanda, vamos estudar nesta seção os diferentes níveis de análises estratégicas. A partir do diagnóstico já realizado vamos estudar a importância do sincronismo entre a Missão, Visão, Estratégias Organizacionais, Estratégias de Negócios, Estratégias Funcionais, os Processos alinhados e os Controles Estratégicos.

Nossa, quantas dúvidas e preocupações! Não esqueça que na próxima semana você terá uma reunião com a Fernanda e apresentará um relatório diagnóstico sobre as análises estratégicas da Menino Lelé. Vamos lá!

Não pode faltar

Você já aprendeu a desenvolver análises ambientais através da técnica SWOT. Além disso, já aprendeu que servem para você avaliar se a Missão, Visão e Valores estão compatíveis com esse diagnóstico.

Vamos avançar um pouco mais? Vamos ao desenvolvimento de estratégias!

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), observa-se que tradicionalmente a palavra estratégia é associada a um guia ou curso de ação para o futuro.

Dessa forma, vamos associar estratégias às ações para a organização alcançar uma posição, viabilizar objetivos e metas. É muito importante associar as ações organizacionais ao horizonte de tempo.

Tabela 1.1 | Estratégias x Ações x Tempo

Planejamento de ações	Nível decisório nas organizações	Horizonte de tempo
Estratégia (strategy)	Diretoria	Longo prazo, em geral, 3-5 anos
Tática (tactics)	Gerência	Médio prazo, em geral, um ano
Operacional (operational)	Demais na organização	Curto prazo, em geral, dia a dia

Fonte: O autor



Vocabulário

- Strategy: Estratégia
- Tactics: Tática
- Operational: Operacional

As estratégias envolvem a caminhada a partir do estado atual ao estágio futuro desejado. Pense nas ações que envolvem a viabilização da Visão (futuro, percepção) a partir da Missão:

Figura 1.7 | Estratégias



Fonte: O autor

Vamos pensar na empresa da Fernanda. A Missão é uma declaração de propósito, de razão de existência de responsabilidade. No caso da indústria de balas, poderia ser simplesmente: "Atuar na produção de balas". Por outro lado, a Visão é uma descrição de futuro, alcance ou ainda percepção pelo mercado. Dessa forma, uma proposta para a fábrica de balas é: "Ser a maior empresa de balas do mercado nacional". A empresa deve partir da Missão e adotar as ações necessárias (estratégias) para viabilizar a Visão. Mas agora é importante pensar sobre as estratégias, ou ações necessárias para a viabilização dos resultados desejados.



Assimile

Estratégias são relacionadas às ações de longo prazo para a viabilização de resultados desejados.

Você deve considerar que uma organização deve desenvolver as suas estratégias de maneira sincronizada, tal como na figura apresentada a seguir e que será detalhada na sequência.

Figura 1.8 | Sincronismo organizacional



Fonte: O autor

É fundamental existir o sincronismo organizacional entre as áreas e os processos organizacionais, e também com o ambiente externo (clientes, fornecedores, etc.). O ciclo se renova em função dos resultados alcançados (através dos controles estratégicos), atualizações da análise SWOT.

Estratégia Organizacional:

O desenvolvimento de estratégias organizacionais envolve responder as seguintes perguntas:

“Onde atuar” e “Onde não atuar”. No caso da empresa da Fernanda, atuar no mercado de balas e não atuar nos demais mercados de alimentos. Perceba que também está relacionado à Missão e aponta o foco de atuação.

Ao longo do tempo, em função das análises do ambiente externo e interno, as organizações podem redirecionar as suas estratégias, podendo mudar em função das oportunidades e ameaças vislumbradas no ambiente externo, e também a partir das avaliações dos pontos fortes e dos fracos observados no ambiente interno. Ou seja, é um processo dinâmico.

Veja a empresa IBM: no passado produziu máquinas de escrever, depois deixou este mercado, por considerá-lo pouco atrativo e que não tinha mais condições de ser competitiva. Passou a produzir microcomputadores, mas em função da crescente concorrência e queda de preços, o mercado deixou de ser atrativo para a empresa. Então mudou para o novo mercado de laptops, mas este passou a ser muito concorrido, então o negócio foi vendido à fabricante da China. Ao avaliar mercados e as suas competências, surgiu a opção pela atuação em serviços e alta tecnologia, com uma menor concorrência em preços. Dessa forma, a IBM foi se reinventando ao longo do tempo.

Você ainda deve considerar outras decisões estratégicas. Realizar uma integração horizontal? Por exemplo, adquirir uma empresa concorrente ou se fundir (juntar) com esta outra empresa. Realizar uma integração vertical, por exemplo, produzir as embalagens para as balas objetivando redução de custos. Certamente, essas decisões envolvem avaliações detalhadas e muitos cuidados.

Outras possibilidades podem envolver alianças estratégicas, ou alguma cooperação benéfica às partes envolvidas.

Exemplo: uma aliança com uma empresa de balas do exterior, com produtos muito diferentes e especializados, para distribuí-los no Brasil. Em contrapartida, esta empresa distribuiria no exterior os produtos da Menino Lelé. Em função das contingências externas e internas poderá optar pelo crescimento, ou até pela saída do mercado. Enfim, há muitas considerações sobre estratégias.

Estratégia de negócio:

Na sequência, você deve avaliar sobre como enfrentar a concorrência valendo-se de estratégias de:

Tabela 1.2 | Avaliação x Estratégias

Liderança em custo	Diferenciação	Nicho
normalmente associada ao baixo custo, grande escala operacional / grande volume de produção, menor diferenciação em produtos e serviços	em produtos / serviços, na cobertura de mercado, em preço ou na comunicação e relacionamento com os clientes	pequeno segmento de mercado e envolve maior especialização através de custos baixos ou diferenciação

Fonte: O autor

Porter (1989, p. 10) considera que uma organização deve escolher uma dessas estratégias para competir no seu mercado de atuação.

É observado que a maior parte das organizações escolhe uma dessas opções, e não combinações entre elas, pois pode ser um pouco mais difícil para conciliar diferentes prioridades estratégicas. No caso da Menino Lelé, a opção é priorizar a estratégia de liderança em custo, para a atuação com produtos tradicionais. Por outro lado, ela poderá buscar uma combinação com diferenciação, ao introduzir balas mais macias, com aromas e corantes naturais. Basicamente, ele precisa trocar alguns ingredientes, mas utilizar os mesmos equipamentos e processos de produção.



Assimile

O sincronismo organizacional é fundamental, as estratégias devem ser pensadas de modo sequencial e uma deve estar alinhada à outra.

Figura 1.9



Fonte: <www.espn.uol.com.br> Acesso em: 17 out. 2015.

A comparação é simples: veja a foto ao lado sobre uma equipe de nado sincronizado, é assim que deve funcionar uma organização! Caso contrário, cada um adotará um movimento desalinhado em relação aos demais.



Pesquise mais

É muito importante compreender os motivos para a escolha de estratégias. Pense, reflita! Não faça alguma coisa se você não consegue explicar o porquê de fazê-la.

Se você não entende o porquê, isso não passa de uma Lista de Tarefas.

Leia o artigo de Blank (2015) "De que forma você enxerga sua estratégia e o porquê das coisas que você faz em sua empresa"? Entenda que estratégia não é uma Lista de Tarefas, ela motiva uma Lista de Tarefas. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-lista-tarefas/>>. Acesso em: 17 out 2015.



Exemplificando

Um grande banco (exemplo: Itaú) pode adotar uma estratégia de liderança em custo, com ampla cobertura de mercado, elevada automatização e serviços com menor custo. Outra opção para o banco (exemplo: Itaú Personalité), pode optar por uma estratégia de diferenciação, com serviços especializados, maior personalização, ainda que com custos mais elevados. Um outro banco (exemplo: BBM), pode optar por uma estratégia de nicho (um menor mercado que requer maior especialização e foco), por atendimento para investimentos de pessoas que detêm altas fortunas.



Faça você mesmo

Pense em uma organização que já tenha trabalhado, ou que conheça.

Responda: onde ela atua, e onde não atua? Ou seja, o que ela faz, e o que ela não faz. Lembre-se do exemplo da IBM, hoje a empresa atua no

setor de serviços e tecnologia, mas não atua na produção de máquinas de escrever, computadores pessoais ou laptops.

A estratégia para enfrentar os concorrentes é de liderança em custo (grandes volumes, pouca diferenciação, baixo custo), diferenciação (percebida como diferente pelos clientes), ou nicho (pequeno e especializado num segmento de mercado)?

Vamos lá, você consegue!

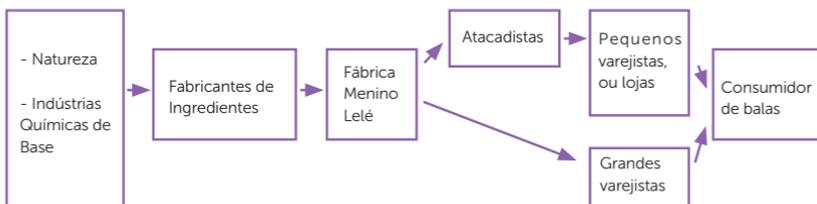
Estratégias funcionais:

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 24), você deve pensar nas demais estratégias para viabilizar as decisões anteriores.

Para formular estratégias funcionais inter-relacionadas, as funções devem mesclar-se de forma homogênea:

Vamos começar com a estratégia de marketing. Para esse desenvolvimento, você deve refletir sobre o comportamento do cliente e como este tem acesso aos produtos. Mas quem são os clientes? Que tal utilizarmos como exemplo a Menino Lelé? Pense em uma cadeia de valor para a entrega de produtos (na situação analisada, balas, aos consumidores finais).

Figura 1.10 | Cadeia de valor – Fábrica Menino Lelé



Fonte: O autor

Os consumidores de balas (crianças e adultos) podem escolher os produtos por diferentes motivos. Podem comprar por desejarem um produto que refresque o hálito, que tenha sabores de frutas, que possa servir também como uma brincadeira (muda de cor na boca, solta estalinhos na boca, etc.), pode pensar em um alimento mais seguro para a saúde (exemplo, balas sem açúcar, ou com aromas e corantes naturais), ou simplesmente uma bala que tenha um bom sabor e tenha baixo preço. Além dos diversos motivos, você deve pensar quem será atendido, todo o mercado, ou apenas uma parte (um segmento de mercado), por exemplo, consumidores de balas

com aromas e corantes naturais. Esses consumidores podem comprar as balas em pequenos varejistas, uma loja na vizinhança, ele pagará um pouco mais, porém terá o benefício da conveniência. Por outro lado, poderá comprar uma embalagem maior e pagar menos em um grande supermercado.

Os pequenos varejistas adquirem as balas através de atacadistas, estes e os grandes varejistas (supermercados) compram diretamente da Menino Lelé.

A fábrica de balas compra ingredientes e embalagens de diferentes fornecedores, e estes utilizam produtos sintetizados ou provenientes da natureza.

Esta sequência é um exemplo de cadeia de valor (benefícios menos custos/ sacrifícios), o sucesso da Menino Lelé depende do bom desempenho de todos os elos. Se você olhar para a parte da frente da cadeia estão os clientes organizacionais da fábrica de balas, deve-se compreender os motivos pelos quais compram as balas (exemplos: qualidade, preço, apoio comercial, entregas, boa reputação e relacionamento, etc.). E finalmente, os consumidores das balas e as suas razões de compras.

Em todas as transações há um mix de marketing fornecido e formado pela combinação:

Figura 1.11 | Mix de Marketing



Fonte: O autor

Este mix deve ser concebido de maneira sincronizada e complementar, não adianta você ter um bom produto e não ter um preço competitivo, ou não conseguir fazer com que esteja disponível para os clientes, ou os clientes não conhecerem a marca.

Bom, para a transformação de recursos em produtos/serviços, é preciso tomar algumas decisões fundamentais, que são: Produzir ou não produzir? Como produzir - processo? Locais? Equipamentos? Matérias-primas? A comunicação com o pessoal interno e as

partes externas? Terceirizar atividades (para outros cuidarem dessas atividades)? Sistemas de qualidade? Como relacionar-se com os fornecedores? Como fazer a gestão de estoques de produtos, finais, matérias-primas, embalagens e outros? Esta etapa chamamos de estratégia operacional, ou de produção.

Exemplos: a Nestlé conta com várias fábricas pelo Brasil, em São José do Rio Pardo produz misturas lácteas, em uma grande fábrica, para atender a todo o mercado local. A Nike não produz, desenvolve produtos, cuida do marketing, mas terceiriza toda a produção. Várias organizações terceirizam atividades de apoio, tais como, segurança, limpeza, alimentação.

Não há uma solução única, cada caso deve ser analisado individualmente. Por outro lado, é fundamental o estabelecimento de prioridades operacionais, a seguir destacadas por Silva e Fernandes (2009).

Tabela 1.3 | Desempenho de operações

Termo de referência	Objetivo da gestão de operações	Atributo do produto
Custo	Baixo custo de produção	Preço
Qualidade	Forma do processo Uso de matérias-primas de alto padrão Alto nível de controle sobre o processo	Produtos com desempenho superior
Rapidez	Redução do tempo na execução das tarefas	Redução do tempo de espera do cliente
Confiabilidade de entrega	Previsibilidade na execução das tarefas	Pontualidade na entrega ao cliente
Flexibilidade de produto	Capacidade de se adaptar à fabricação de novos produtos	Oferecer continuamente novos produtos
Flexibilidade de volume	Capacidade de se adaptar às variações de volume	Estabilidade no tempo de atendimento
Flexibilidade de entrega	Capacidade em se adaptar às modificações dos tempos de entrega	Receber o produto no momento desejado
Flexibilidade de mix	Capacidade em fabricar diferentes produtos sob a mesma planta industrial	Produtos que se adaptem as necessidades do cliente

Fonte: Silva e Fernandes (2009)

Quanto à estratégia de pesquisa e desenvolvimento, ela envolve o acompanhamento das tendências e demandas de mercado, o desen-

volvimento, melhorias ou reduções de custos dos produtos, desenvolvimento e melhorias de processos, novos fornecedores.

Possíveis Decisões: O que pesquisar internamente? Parcerias externas - institutos de pesquisa, universidades? Quais recursos são necessários? Quanto investir?

Você também pode buscar financiamentos para investimentos em pesquisa, um exemplo é a Finep: <<http://www.finep.gov.br/como-obter-financiamento-component?op=empresa>>. Acesso: 23 nov. 2015.

A estratégia de tecnologia de informações visa assegurar a maior competitividade da organização no mercado.

A tecnologia de informações é relacionada aos aspectos técnicos, enquanto os sistemas de informações são relacionados aos métodos, pessoas e informações. Assim, você pode entender como a combinação de hardware e software pode proporcionar novas possibilidades ao desenvolvimento de negócios, integrar a cadeia de valor e possibilitar melhores ferramentas de relacionamento com os clientes.

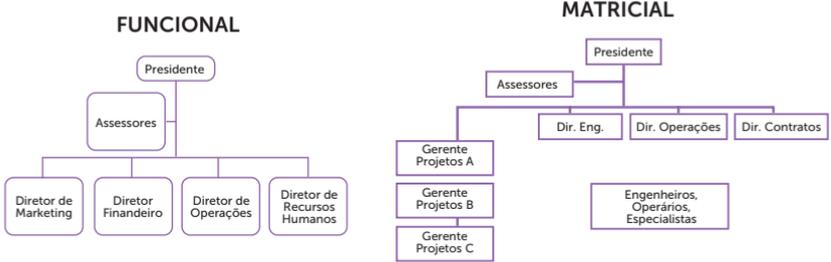
Dentre as inovações que surgiram, destaca-se o *e-commerce* (comércio através da internet).

A estratégia de recursos humanos envolve o perfil e dimensionamento de pessoas, a atração, desenvolvimento, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, políticas de salários, benefícios e carreiras. Deve cuidar do atendimento da legislação trabalhista, mas não deve ser apenas uma área burocrática, deve atuar como uma consultoria interna de recursos humanos.

Algumas avaliações fundamentais: é o mais adequado modelo organizacional (organograma)? Como atrair, motivar e reter pessoas? Como melhorar o clima organizacional? Como reduzir a troca (rotatividade) de pessoas na organização? Como capacitar as pessoas?

Há inúmeros modelos organizacionais (divide o trabalho por tarefas, departamentos reportando-se à direção), e em função das contingências internas e de mercado. A seguir são apresentados dois modelos organizacionais muito utilizados:

Figura 1.12 | Principais modelos organizacionais



Fonte: O autor

Modelo Funcional

O modelo funcional é o mais tradicional, facilita a cada um entender o seu local na organização ao dividir a organização em funções, cada um tem um chefe. Por outro lado, pode resultar em distanciamento e falta de alinhamento entre as áreas.

Modelo Matricial

O matricial tem se tornado mais comum, especialmente em empresas de engenharia e hospitais, por exemplo. Facilita a implementação de processos e projetos ao possibilitar maior integração entre pessoas de diferentes especialidades. Por outro lado, a pessoa pode ter dois chefes, no exemplo o engenheiro teria como chefe a diretoria de engenharia e a gerência do projeto em que está alocado temporariamente, o que para alguns gera desconforto, mas é importante você preparar-se, pois este modelo deverá tornar-se cada vez mais comum.

E agora chegamos à estratégia financeira, que envolve:

A estrutura de capital, ou composição das fontes recursos financeiros da organização – próprio e de terceiros; o planejamento e acompanhamento das entradas e saídas de caixa (recursos financeiros); o planejamento e monitoramento dos custos, preços e resultados; avaliações, planejamento, decisões e acompanhamento de investimentos.

Portanto, é necessário avaliar os recursos financeiros necessários para investimentos em equipamentos, prédios (por exemplo) e também para os gastos mensais, tais como, salários, pagamentos diversos a fornecedores, impostos. Infelizmente, muitos empreen-

dedores decidem montar um negócio, investem em prédios, equipamentos, mas esquecem de dimensionar os gastos mensais e que levará tempo para gerar vendas e receitas necessárias para cobri-los, o resultado é que são obrigados a fechar o negócio devido à insuficiência de recursos financeiros.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 268), a implementação das estratégias envolve:

Estabelecer uma estrutura organizacional
Modos pelos quais as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos além da maneira como as pessoas são agrupadas em ambientes, departamentos ou divisões.
Líderes (liderança) de organização
Devem articular a missão e os objetivos da organização, inspirar, motivar e apoiar os recursos humanos a trabalharem juntos na implementação das estratégias.
Exercício do poder pela liderança
Influenciar o comportamento dos outros também pode interferir na implementação das estratégias.

A cultura organizacional refere-se a um modo de vida, um sistema de crenças e valores, e comportamentos que são aceitos e praticados pelos participantes de uma organização, pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas (KISSIL, 1998). É importante observar que as organizações estabelecem as suas políticas e diretrizes, ou seja, os procedimentos que devem ser seguidos.

Processos:

Após as decisões sobre estratégias, a organização deve considerar os desenvolvimentos dos processos de trabalho, ou seja, conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), estes são representados por fluxogramas. Tal transformação deve agregar benefícios na percepção dos clientes e exige um conjunto de recursos – FNQ.

Controle estratégico:

Consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir os objetivos e metas. Assim, devem ser comparados os resultados desejados aos alcançados, as razões para essas diferenças e que possam levar às ações para que o desempenho torne-se melhor, ou ainda decida-se por uma mudança

de rumo, tal como no caso da IBM, que, conforme já discutimos, reinventou-se ao longo do tempo.

Agora ficou mais fácil para você compreender a integração entre estratégias, modelo organizacional e processo.



Pesquise mais

Agora eu tenho uma pesquisa para você desenvolver sobre uma fábrica de balas brasileira, a Soberana.

Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm/article/view/710>>.

Quais são as principais considerações apresentadas e relacionadas à marca, cultura e estratégias de marketing? Como você pode utilizar este caso nas avaliações sobre a Menino Lelé? Acesso em: 25 out. 2015.



Exemplificando

É muito importante pensar sobre as estratégias de marketing de uma organização. Leia o artigo e utilize como um exemplo para análises de estratégias: "Gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo: o caso da Cacau Show", desenvolvido por Dalcol e Siluk (2012). Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0533_3024.pdf>. Acesso em: 25 out. 2015.



Faça você mesmo

Quais são as diferenças entre as estratégias adotadas pela Cacau Show e os seus principais concorrentes diretos? Como você poderia aplicar essas análises à Menino Lelé?



Reflita

Se a Fernanda decidisse buscar fontes de recursos financeiros para montar uma nova fábrica, ou ampliar a atual, quais seriam as opções através do BNDES?

E se você resolver montar um negócio? Quais são as fontes de recursos? Já pensou em Anjos Investidores? Consulte o site ><http://www.anjosdo-brasil.net/>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Sem medo de errar

Está se aproximando a reunião que a Fernanda marcou para você apresentar o relatório diagnóstico sobre as análises estratégicas da Menino Lelé, então mãos à obra e vamos montar o relatório!

O relatório deve iniciar abordando as declarações de Missão e Visão. Você já sabe que a empresa é especializada na produção de balas, ou seja, ela não fabrica outros produtos. Além disso, ela tem uma fábrica de grande porte, consegue trabalhar com grandes volumes e vendê-los aos atacadistas, e tem condições de crescer e tornar-se a maior do mercado, tem uma boa participação no mercado.

Agora você irá elaborar um relatório diagnóstico sobre as análises estratégicas da Menino Lelé.

Para que a análise fique completa, nós vamos trabalhar cada uma das estratégias que a Fernanda poderá adotar em sua fábrica e também pensar nos controles estratégicos: resultados pretendidos versus realizados.

Vamos lá!



Atenção

As estratégias, táticas e operações devem ser conhecidas pelas pessoas na organização para que ocorra maior engajamento na busca dos resultados desejados.



Lembre-se

É fundamental o alinhamento entre as estratégias, seguindo uma sequência de decisões.

Integre as estratégias e faça com que as pessoas compreendam as relações entre elas, os processos e as áreas organizacionais.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

"Identificação da Estratégia de Negócio de uma Bomboniere"

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através dos níveis de análises estratégicas.
3. Conteúdos relacionados	Níveis de análises de estratégias: Estratégia Organizacional; Estratégia de Negócios; Estratégias Funcionais; Processos; Controles Estratégicos.
4. Descrição da SP	<p>Agora você deve aprimorar os seus conhecimentos através de análises e propostas em uma nova situação, as estratégias de uma pequena indústria de biscoitos.</p> <p>Considere uma empresa distribuidora de pipocas, chocolates e diversos outros produtos para venda em bombonieres de cinemas na cidade de Campinas, interior de São Paulo. É um pequeno mercado, não muito atrativo para a maioria das distribuidoras, por exigir um conhecimento especializado e atendimento diferenciado devido aos reduzidos estoques dos produtos nos cinemas, horários especiais de entregas. Ainda assim, a distribuidora consegue cobrar preços um pouco mais altos do que em outros mercados.</p> <p>Qual é a estratégia de negócio da empresa distribuidora?</p>
5. Resolução da SP	<p>Você já entendeu que o atendimento é diferenciado, não é qualquer empresa distribuidora que tem interesse nesse pequeno mercado.</p> <p>Esse mercado pode ser classificado como nicho.</p> <p>Portanto, a estratégia é a de nicho de mercado e baseada na diferenciação.</p>



Lembre-se

Estratégia de diferenciação envolve a percepção pelos clientes como diferente, em produto, serviços, entregas, preços, relacionamento ou comunicação.



Faça você mesmo

No decorrer desta seção, estudamos os diferentes níveis de estratégias em uma organização. Agora leia o artigo "Estratégia competitiva no setor de alimentos: o caso de uma empresa de Canela/RS", que aborda a trajetória de uma pequena indústria de biscoitos. Apresente um pequeno resumo sobre as estratégias adotadas.

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART093.pdf>. Acesso em: 17 out. 2015..

Faça valer a pena!

1. As estratégias organizacionais envolvem decisões sobre:
 - a) Os preços dos produtos.
 - b) Os controles estratégicos.
 - c) Onde atuar e onde não atuar.
 - d) A liderança em custo.
 - e) A diferenciação.
2. As estratégias envolvem a caminhada a partir do estado_____ ao estágio_____ desejado. Pense nas ações que envolvem a viabilização da _____ (futuro, percepção) a partir da_____.
As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:
 - a) Atual – Futuro – Missão – Visão.
 - b) Futuro – Atual – Missão – Visão.
 - c) Futuro – Atual – Visão – Missão.
 - d) Futuro – Atual – Missão – Visão.
 - e) Atual – Futuro – Visão – Missão.
3. Na sequência, você deve avaliar sobre como enfrentar a concorrência: através de estratégias genéricas de _____ (normalmente associada ao baixo custo, grande escala operacional/grande volume de produção, menor diferenciação em produtos e serviços), de _____ (em produtos/serviços, na cobertura de mercado, em preço ou na comunicação e relacionamento com os clientes) ou em_____ (pequeno segmento de mercado e envolve maior especialização através de custos baixos ou diferenciação).
As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:
 - a) Liderança em custo – Nicho – Diferenciação.
 - b) Nicho – Liderança em custo – Diferenciação.
 - c) Nicho – Diferenciação – Liderança em custo.
 - d) Liderança em custo – Diferenciação – Nicho.
 - e) Diferenciação – Liderança em custo – Nicho.

Seção 1.4

Os sistemas de gestão

Diálogo aberto

Vamos relembrar os tópicos das seções anteriores?

Na primeira seção, você teve oportunidade de ser apresentado aos fundamentos da gestão organizacional; a importância de identificar os recursos (meios) e atividades necessárias para alcançar um fim (um produto); compreender os mecanismos básicos para a resolução de problemas em gestão. Na segunda seção você leu sobre diagnóstico ambiental, e na seção anterior, a terceira seção, estudou os diferentes níveis de análises estratégicas.

Aqui, nesta seção 1.4, você será apresentado aos sistemas de gestão e deverá aprofundar as análises para o aprimoramento do sistema de gestão, ou as práticas inter-relacionadas de gestão para a geração de resultados superiores. Percebe? Tudo isso fará você conhecer cada vez mais a dinâmica das organizações, suas políticas de gestão de pessoas e de processos.

Então vamos continuar a ajudar a Fernanda? Você fez uma análise sobre a importância do Sincronismo Organizacional através da Estratégia.

Você precisa pensar no papel das lideranças da fábrica, as integradas estratégias e planos para o atendimento dos clientes, mas não esquecendo que a empresa não é uma ilha isolada e que deve se preocupar com a responsabilidade socioambiental.

Além disso, você deve considerar que o sucesso da empresa depende das pessoas que implementam as estratégias através de processos.

Você também sabe que a gestão envolve a mensuração de resultados, comparando-os aos objetivos e metas. Essas análises geram informações, conhecimentos para a melhor gestão.

Nossa, quanta coisa!

Vamos ajudá-lo, você já realizou as primeiras análises na seção anterior, foi um importante avanço.

Vamos lá!

Não pode faltar

Você sabe o que é um sistema de gestão? A Fundação Nacional da Qualidade tem a seguinte definição:



O Sistema de Gestão da organização abrange todos os seus subsistemas de gestão, composto por práticas. O sistema de gestão costuma ser um emaranhado de práticas de gestão que interagem entre si, produzindo resultados ou não. Disponível em <[http://www.fnq.org.br/sistemas-de-gestao_..pdf](http://www.fnq.org.br/sistemas-de-gestao_.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2015.

Você já teve uma breve introdução sobre a importância do sincronismo organizacional e estratégias alinhadas para a viabilização da Visão a partir da Missão. Envolve o desenvolvimento de estratégias, estabelecimento de Objetivos e Metas estratégicos, táticos e operacionais, através de diferentes perspectivas: clientes, sociedade e ambiente, financeira, processos e pessoas.

Mas como deve ser desenvolvido um sistema de gestão?



Refleta

Lembre-se de que o objetivo dos sistemas de gestão é fazer com que as organizações tenham elementos e um modelo que possam ser integrados com outros requisitos da gestão.

Bem, antes de mais nada, deve-se pensar no aprendizado organizacional. Esta proposta foi inicialmente abordada por Senge (1990, p. 11):

As pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.



O aprendizado individual é a base para o desenvolvimento do aprendizado organizacional, ou seja, conhecimentos para a melhor gestão e resultados.

Uma prática fundamental para o aprendizado é o benchmarking. Trata-se de um estudo sobre as melhores práticas organizacionais para o alcance de resultados superiores.

De acordo com a Endeavor (2015), são adotados os seguintes modelos de *benchmarking*:

- Interno: através do estudo das melhores práticas adotadas dentro da organização, em diferentes áreas ou unidades;
- Competitivo: através do estudo de práticas adotadas pela concorrência;
- Funcional: através do estudo de práticas adotadas por diferentes organizações, até de diferentes setores;
- Cooperação: através do estudo de práticas adotadas por uma organização modelo, que abra as suas portas para outra, uma troca de experiências.

É fundamental adaptar e melhorar para a sua organização, as práticas adotadas por outros.

Além disso, você deve pensar no contínuo desenvolvimento do seu pessoal, comprar conhecimentos no mercado (por exemplo, através de consultorias, instituições voltadas ao ensino e pesquisa, compras ou fusões com outras organizações).

Para que este aprendizado produza resultados superiores, a organização, suas áreas e pessoas devem contar com indicadores de desempenho e perseguir objetivos e metas desafiadores.

É possível utilizar diferentes modelos para o contínuo aprendizado e que serão abordados ao longo desta disciplina: Normas ISO (International Standards Organization), Balanced Score Card, Modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade).

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, um sistema de gestão é estruturado através da combinação de processos gerenciais e operacionais:

- Gerenciais: transformam informações em decisões gerenciais, estão relacionados à gestão organizacional;
- Operacionais: transformam insumos em produtos e serviços, estão relacionados à gestão da qualidade.

No dia a dia são resolvidos problemas em gestão, estes podem ter uma percepção inicial positiva, por exemplo, as ações para o atendimento a um novo grande cliente.

Por outro lado, a percepção inicial pode ter uma percepção inicial negativa. Por exemplo, variações de qualidade, que devem ser corrigidas. De qualquer maneira, os dois exemplos são relacionados ao melhor desempenho da organização.

Falconi (1996) pondera sobre a importância do desenvolvimento de um sistema de gerenciamento pelas diretrizes, baseado no método PDCA: *Plan* - Planejar; *Do* - Fazer; *Check* – Verificar; *Action* – Agir).

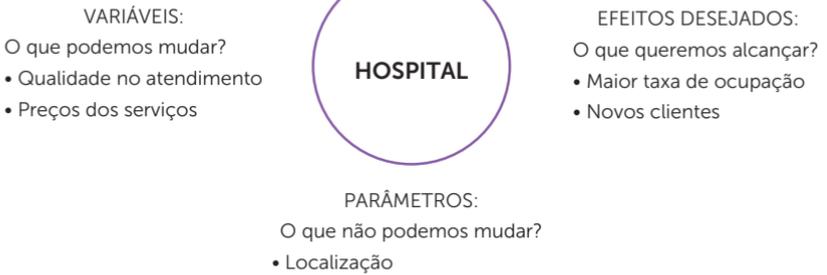
Se você detectar um problema, deve separar sintoma (efeito) das causas.

Se você estiver com febre, há um efeito relacionado à temperatura do corpo, por outro lado, para melhorar você deve pensar nas causas da febre, e aí adotar as ações necessárias.

É possível verificar que um problema, normalmente, é relacionado a várias causas, mas nem sempre é viável agir em todas elas. Você deve considerar o que pode mudar, e o que pode ser inviável. Daí você deve estabelecer prioridades, e é muito comum observar que 20% causas detectadas são relacionadas a 80% do problema, e estas devem ser priorizadas. Vamos a um exemplo.

Exemplo: como aumentar o número de pacientes em um hospital?

Figura 1.13 | Problemas em um hospital

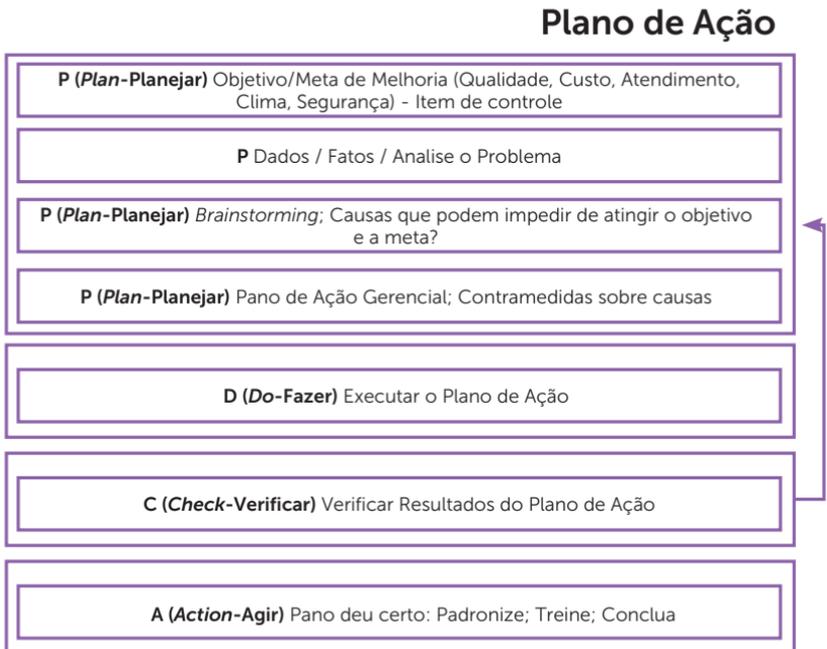


Fonte: O autor

Vamos refletir sobre o que você pode mudar. A qualidade do atendimento e os preços dos serviços. Por outro lado, pode ser difícil mudar a localização do hospital. Dessa forma, você poderia pensar em resolver os seguintes problemas: conseguir novos clientes e alcançar maior taxa de ocupação do hospital.

A aplicação do método PDCA é feita através das seguintes etapas:

Figura 1.14 | Método PDCA

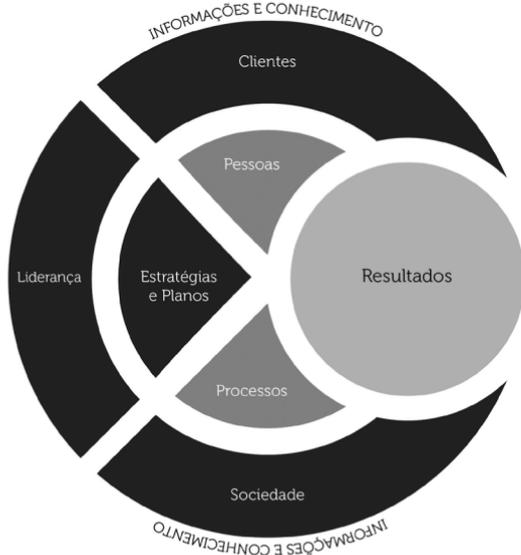


Fonte: Falconi (1996).

A resolução de problemas em gestão será abordada detalhadamente ao longo desta disciplina. Mas é importante você pensar que o planejamento envolve: detectar causas, a representatividade de cada; o que é viável, e o que é inviável; os objetivos e metas a serem alcançados; planejar as ações. Na sequência você deve implementar o que foi planejado. Depois deve verificar se os resultados desejados foram atingidos, ou não. Caso não tenham sido atendidos os resultados, retomar as análises e o planejamento. Se atingidos, padronize procedimentos e parabéns pelo aprendizado organizacional.

Você pode pensar na análise SWOT e nas propostas sobre estratégias e aplicar a abordagem PDCA. É um método prático para aplicação em qualquer organização.

Figura 1.15 | Modelo de Excelência em Gestão



Fonte: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2015.

O método PDCA foi utilizado pela Fundação Nacional da Qualidade para a criação de um Modelo de Excelência em Gestão. Apresenta oito Critérios de Excelência para proporcionar à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, proporciona uma visão sistêmica e sincronizada da gestão. Adota características tangíveis, mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados.

Os oito Critérios de Excelência são: relacionados ao P (Liderança; Clientes; Sociedade; Estratégias e Planos); relacionados ao D (Pessoas e Processos); relacionados ao C (Resultados); relacionado ao A (Informações e Conhecimento).

A liderança deve inspirar toda a organização.

Os clientes devem ser compreendidos visando o melhor atendimento possível das suas necessidades e desejos.

A sociedade também deve ser considerada pela organização, pois a sua responsabilidade não se esgota com o atendimento aos clientes e resultados desejados pelos proprietários, pois é fundamental existir uma responsabilidade socioambiental.

A partir daí são geradas estratégias e planos de ações para a implementação através das pessoas e processos.

As pessoas da organização são fundamentais para o sucesso, e devem ser consideradas com oportunidades para o aprendizado e crescimento.

Os processos para a transformação de recursos e geração de produtos/serviços.

Os resultados devem ser comparados aos objetivos e metas desejados, analisados para a geração de informações e conhecimentos.

Com estes conhecimentos, aprendizado organizacional, ocorre a padronização de procedimentos, ou ajustes através da sequência PDCA.

É importante observar que o modelo não é prescritivo, ou seja, você não deve esperar uma receita pronta e validada para aplicar em qualquer organização. Certamente, você deve analisar práticas adotadas por diversas organizações, mas sempre deve analisar a sua e encontrar as melhores e viáveis alternativas para ela.

Você percebeu como o sistema de gestão está relacionado às estratégias, táticas e diversas operações organizacionais? Todas as práticas organizacionais são inter-relacionadas, portanto é fundamental construir um conjunto de práticas de gestão padronizadas. Ou seja, um sistema de gestão.

Agora ficou mais fácil para você compreender a integração entre estratégias, modelo organizacional e processo.



Pesquise mais

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social é uma boa opção para financiamentos a longo prazo, as condições normalmente são mais competitivas do que as disponíveis em empréstimos bancários tradicionais. Pesquise o site http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Orientador/index.html e conheça algumas das alternativas disponíveis para diferentes negócios e dos mais variados portes.



Assimile

Leia o artigo "Micro e pequenas empresas no Brasil conseguem, a cada dia, uma maior participação na economia. Mas nem todas sobrevivem".

Quais são os cuidados recomendados para a redução da mortalidade empresarial?

"Como causas principais da mortalidade empresarial, pode-se citar: empresários que não têm o costume de planejar e colocar metas para serem atingidas; pouco conhecimento do investimento; gerenciamento de custos ineficaz, elevada carga tributária dos produtos e serviços; dificuldades com fluxo de caixa; falta de análise de mercado e problemas pessoais dos proprietários."

Disponível em: <<http://br.blastingnews.com/economia/2015/05/as-principais-causas-da-mortalidade-empresarial-00396885.html>>. Acesso: 25 out. 2015.



Pesquise mais

Agora pesquise sobre uma fábrica de balas brasileira, a Soberana.

Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/recadm/article/view/710>>. Acesso: 25 out. 2015.

Você poderá verificar as principais considerações apresentadas e relacionadas à marca, cultura e estratégias de marketing. Como você pode utilizar este caso nas avaliações sobre a Menino Lelé?



Pesquise mais

Consulte a matéria "Conheça os segredos da fabricação das balas de gelatina Fini" (Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/conheca-os-segredos-por-traz-da-fabricacao-das-balas-fini>>, Acesso em: 25 out. 2015). Acompanhe a sequência de fotos e apresente uma descrição desse processo de produção.



Exemplificando

É muito importante pensar sobre as estratégias de marketing de uma organização. Leia o artigo e utilize como um exemplo para análises de estratégias: "Gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo: o caso da Cacau Show", desenvolvido por Dalcol e Siluk (2012).

Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0533_3024.pdf>. Acesso em: 25 de out. de 2015.

Quais são as diferenças entre as estratégias adotadas pela Cacau Show e os seus principais concorrentes diretos? Como você poderia aplicar estas análises à Menino Lelé?



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique.

Pense em uma organização que já tenha trabalhado, ou que conheça.

Responda: quais são as atividades próprias e quais são as terceirizadas? Quais são as vantagens e os possíveis riscos relacionados à terceirização? Faça uma pequena pesquisa na internet sobre a terceirização no Brasil e apresente um pequeno relatório.

Vamos lá, você consegue!



Reflita

O consultor e palestrante Falconi abordou a importância dos japoneses para a melhoria da qualidade e da gestão. O que eles ensinaram?

Assista ao filme "Vicente Falconi - O que os japoneses ensinaram".

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-UV_SoxQGII>. Acesso em: 25 out. 2015.

Sem medo de errar

Você se lembra de que na seção anterior você já desenvolveu algumas reflexões sobre estratégias funcionais? Agora é o momento do aprofundamento. Não há um padrão de resposta único, mas vamos abordar algumas opções estratégicas!

Agora nós vamos trabalhar nas análises do sistema de gestão da fábrica de balas Menino Lelé.

O ponto de partida é refletir sobre as lideranças da empresa.

Qual a posição da Fernanda com relação aos antigos diretores e os novos assessores em marketing? Você concorda com ela?

De acordo com o que você já viu até agora, quem deve integrar e sugerir as propostas de estratégias e planos?

Indique algumas sugestões para avaliação dos processos e resultados alcançados e desejados.



Atenção

As lideranças representam um papel fundamental nas organizações. Devem ser fontes de inspiração, confiança e crescimento.



Lembre-se

O sistema de gestão envolve uma integração entre as práticas organizacionais. Envolve padrões de ações.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

"Avaliação de um Sistema de Gestão"	
1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através da avaliação dos sistemas de gestão.
3. Conteúdos relacionados	Sistema de Gestão
4. Descrição da SP	Considere a fábrica de balas Fini, você teve acesso às fotos dos seus processos de produção. Como você avalia os seguintes parâmetros: custos, flexibilidade de produto e flexibilidade de volume? Lembre que estas decisões operacionais estão diretamente relacionadas às demais estratégias e práticas da Menino Lele.
5. Resolução da SP	Pelas fotos, você deve ter percebido que a empresa pode fazer vários produtos diferenciados (cores, aromas e formas) daí você tem a resposta para uma boa flexibilidade em produto. Por outro lado, não é um processo tão rápido, pode limitar um pouco o volume de produção e ter custos mais altos do que importante que você entenda que está alinhado às estratégias de diferenciação da empresa.



Lembre-se

O sistema de gestão é um fator-chave para a integração da organização.



Faça você mesmo

No decorrer desta seção, estudamos sistemas de gestão através dosin- cronismo entre as diversas estratégias e práticas organizacionais.

Apresente um pequeno resumo sobre os seguintes filmes que integram o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. A utilização de intermediários na distribuição:

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento- lideranca>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento- estrategias-e-planos>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento- clientes>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento- sociedade>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento- pessoas>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento-processos>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento-resultados>

<http://www1.fnq.org.br/informe-se/noticias/pilula-do-conhecimento-informacoes-e-conhecimento>

Acesso em: 25 out. 2015.

Faça valer a pena!

- 1** "O Sistema de Gestão da organização abrange todos os seus _____, composto por práticas. O sistema de gestão costuma ser um emaranhado de _____ de gestão que _____, produzindo resultados ou não."

As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:

- a) supersistemas de gestão; teorias; integram entre si.
- b) subsistemas de gestão; teorias; integram entre si.
- c) subsistemas de gestão; práticas; integram entre si.
- d) supersistemas de gestão; teorias; interagem entre si.
- e) subsistemas de gestão; práticas; interagem entre si.

- 2.** "As pessoas expandem _____ sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem _____, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente _____."

As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:

- a) eventualmente; novos e limitados padrões de raciocínio; a aprender individualmente.
- b) eventualmente; novos e elevados padrões de raciocínio; a aprender em grupo.
- c) eventualmente; novos e elevados padrões de raciocínio; a aprender individualmente.
- d) continuamente; novos e limitados padrões de raciocínio; a aprender em grupo.
- e) continuamente; novos e elevados padrões de raciocínio; a aprender em grupo.

- 3.** Escolha a alternativa correta sobre a definição de *benchmarking*.
- a) Trata-se de um estudo sobre as melhores teorias organizacionais para o alcance de resultados superiores.
 - b) Trata-se de um estudo sobre as melhores teorias organizacionais para o alcance de resultados razoáveis.
 - c) Trata-se de um estudo sobre as melhores práticas organizacionais para o alcance de resultados adequados.
 - d) Trata-se de um estudo sobre as melhores teorias organizacionais para o alcance de resultados adequados.
 - e) Trata-se de um estudo sobre as melhores práticas organizacionais para o alcance de resultados superiores.

Referências

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014. 472 p.

ENDEAVOR Brasil. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 15 out. 2015.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 1996. 300 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 20. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

_____. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2015.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global: Relatório do Comitê Temático. São Paulo: FNQ, [s.d.].

KISSIL, M. **Gestão da mudança organizacional**: Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. São Paulo: Série Saúde e Cidadania, v. 4, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F. **Estratégia de operações: um estudo na indústria calçadista**. São Paulo: FGV, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00179_PCN47135.pdf>. Acesso em: 25 out. 2015.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

Práticas de gestão

Convite ao estudo

Olá, mais uma vez, meu caro estudante!

Você já passou pela unidade anterior e viu sobre as estratégias, processos e estruturas de uma organização.

Agora você dará sequência aos estudos sobre a Gestão Organizacional, com foco em Práticas de Gestão. Você será apresentado nesta unidade às tecnologias de gestão, ferramentas de gestão, gestão integrada e gestão de qualidade. Dessa forma, você desenvolverá ainda mais a competência para o conhecimento da dinâmica das organizações.

Para iniciar vamos abordar uma situação, para você refletir, praticar e aprender. Vamos lá?!

Vamos analisar e ajudar o Hospital Saúde, que é um hospital classificado como geral, ou seja, com assistências às mais diversas modalidades de doenças e cirurgias. Todo o atendimento é realizado aos pacientes privados e através de operadoras de seguros e de planos de saúde, não atua como SUS. Os pacientes são atendidos no hospital através do Pronto Atendimento, com situações de urgência ou emergência; através de consultas médicas diversas e outros encaminhamentos, tais como, exames de Medicina Diagnóstica, Tratamentos, Reabilitação, Cuidados com Doenças Crônicas. O agendamento pode ser realizado diretamente com o hospital, em geral, não é necessária pré-aprovação com as seguradoras e operadoras, mas os contatos e eventuais aprovações durante a assistência devem ser rápidos. Desta forma, o faz através de intensivas planilhas em Excel, o que torna a integração das diferentes áreas um tanto complicada. Por outro lado, como há diversas partes interessadas envolvidas, hospital, operadoras, médicos, laboratórios, pacientes, não é simples proporcionar as condições para que todos consigam

ter acesso aos fatos, registros, dados necessários com facilidade. A informatização é um fator fundamental para o bom atendimento e a efetiva gestão. A empresa cresceu e precisa atualizar-se nos sistemas de informações, serão realizados estudos para a implementação de um sistema informações. O hospital conta com o Dr. Carlos na direção geral. Ele é um excelente médico, mas acabou migrando para a gestão e você foi contratado pelo Dr. Carlos para prestar consultoria. Na primeira seção serão apresentadas as principais tecnologias de gestão e você deverá apoiá-lo na atualização do sistema de informações. Na sequência, segunda seção, irá ajudá-lo com orientações sobre as ferramentas de gestão, depois sobre gestão integrada utilizando o planejamento estratégico através do Balanced Scorecard, e finalmente na quarta e última seção desta unidade você fará um projeto para a melhoria de qualidade. O desafio é muito interessante. Tenha calma, você terá o nosso apoio e orientações. Vamos lá!

Seção 2.1

Tecnologias de gestão

Diálogo aberto

Você sabe que uma organização conta com uma série de recursos, processos, produtos e que uma boa gestão envolve inúmeras e integradas ações, com objetivos, metas e os necessários controles. Bem, então já é possível pensar que há uma grande quantidade de fatos, registros, dados sobre o que acontece.

Para orientá-lo nesta primeira etapa do trabalho, vamos estudar nesta seção os sistemas de informações, tecnologias de informações, sistema ERP (Enterprise Resource Planning), você tomará conhecimento de como podem ser utilizados por organizações de diferentes portes: grandes, médias ou pequenas. Você terá contato com as mais importantes tecnologias utilizadas na gestão.

Não se esqueça que nesta disciplina desenvolveremos sempre a competência de conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

No caso de um hospital, podem envolver o prontuário com o histórico sobre um paciente, sobre os médicos, e demais pessoas que trabalham no hospital, fornecedores, financeiros, sobre a qualidade, enfim todas as áreas organizacionais. Você também já sabe que uma boa gestão envolve uma sincronização entre as diferentes funções e áreas.

Como conhecer a organização, as suas inter-relações, os fatos, dados diversos? É importante contar com muitos dados, mas sem o apoio da tecnologia pode ser um pouco complicado. Mas, como escolher e implementar uma tecnologia?

Você já foi informado que hoje o hospital utiliza recursos básicos, tais como, o Excel, ou seja, há inúmeras planilhas com dados. A integração entre os usuários e suas planilhas é insuficiente, e o compartilhamento de dados é difícil e lento.

Por outro lado, observa-se que o hospital já conta com processos bem estabelecidos.

Bem, este é um ponto de partida para o Dr. Carlos.

A partir da situação, você deverá apresentar um plano para o Dr. Carlos, as soluções voltadas para grandes organizações como o hospital. Mas, também as soluções em sistemas de informação para pequenas empresas.

Na próxima semana, você terá uma reunião com o Dr. Carlos e apresentará um pequeno relatório.

Para orientá-lo nesta primeira etapa do trabalho, vamos estudar nesta seção os sistemas de informações, tecnologias de informações, sistemas de gestão, sistema ERP (Enterprise Resource Planning).

Pois é, você tem um importante desafio.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Vamos começar pelo entendimento sobre tecnologias. Segundo Teixeira da Silva (2002), a tecnologia é um sistema que conta com equipamentos, programas, pessoas, processos, organização, com a finalidade e propósito de atendimento de necessidades e desejos. As tecnologias guardam relações cada vez mais estreitas com a competitividade das organizações. São utilizadas nos processos, nas operações, em um sistema produtivo, no desenvolvimento de um projeto. Nesta seção é dada maior ênfase aos sistemas de informações e ERP - Enterprise Resource Planning.

Agora vamos pensar sobre dados. Pense no saldo da sua conta, este é um **dado**. Pense em outros dados, os gastos previstos, possíveis entradas de dinheiro. Agora analise todos esses dados, você terá **informações e conhecimentos**. Pense no melhor uso do dinheiro que entra e o que sai, você agora está trabalhando na melhor **gestão**. São fatos, registros, resultados numéricos, ou não, resultados. Você pode fazer uma comparação, a farinha de trigo é uma matéria-prima utilizada para produzir macarrão. Os dados representam a matéria-prima para as informações, e estas contribuem para a geração de conhecimento, que serve para a gestão.

A seguir, você encontra uma tipologia de Davenport e Prusak (1998) sobre dados, informação e conhecimento.

Tabela 2.1 | Tipologia de Davenport e Prusak

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito. Envolve análises.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	De difícil estruturação.
Frequentemente quantificado.	Exige consenso em relação ao significado.	De difícil captura em máquinas.
Facilmente transferível.	Exige necessariamente a mediação humana.	Frequentemente tácito.

Fonte: Davenport e Prusak (1999, p. 18).

Ou seja, os dados são analisados e geram informações, estas servem para o desenvolvimento de conhecimentos para a gestão.

Então, como fazer uma boa gestão sem dados sobre tudo o que acontece em uma organização?

Vamos começar por alguns conceitos relacionados às informações.

As organizações relacionam-se com outras e contam com pessoas que geram, utilizam e analisam a dados. A tecnologia é o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso pelas pessoas. Dessa forma, um sistema de informação pode utilizar apenas lápis e papel (neste caso um sistema manual), pode utilizar o hardware do computador, o equipamento físico e também um software, consiste de instruções pré-programadas que coordenam o trabalho do hardware. Além disso, são utilizadas a tecnologia de armazenamento de dados, inclui meios físicos e software, e ainda a tecnologia de comunicações para conectar diferentes partes do hardware e transferir dados através de redes.

Os componentes de sistemas de informações são abordados por Laudon e Laudon (1999, p. 5) através da combinação humana e organizacional, , além dos componentes técnicos.

Figura 2.1 | Sistema de informação: não apenas um computador



Fonte: Laudon e Laudon (1999, p. 5).

O primeiro passo envolve o desenvolvimento de processos de trabalho adequados, o desenvolvimento de uma base de dados. Estes processos devem preceder a informatização. Não adianta informatizar a organização se não existem processos bem estabelecidos.

A informatização pode ser iniciada através do uso de soluções básicas, tais como planilhas Excel. O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) observa que o sucesso dos pequenos negócios não depende apenas da oferta de bons produtos e serviços, mas do gerenciamento das diferentes funções e áreas. Ainda é destacado que tudo pode ser controlado por meio de planilhas de gestão.

Um sistema de informação gerencial (SIG) envolve a combinação da administração e uma orientação prática para o desenvolvimento de soluções para problemas do mundo real e gerenciamento de recursos da tecnologia da informação, conforme Melo *et al.* (2012).

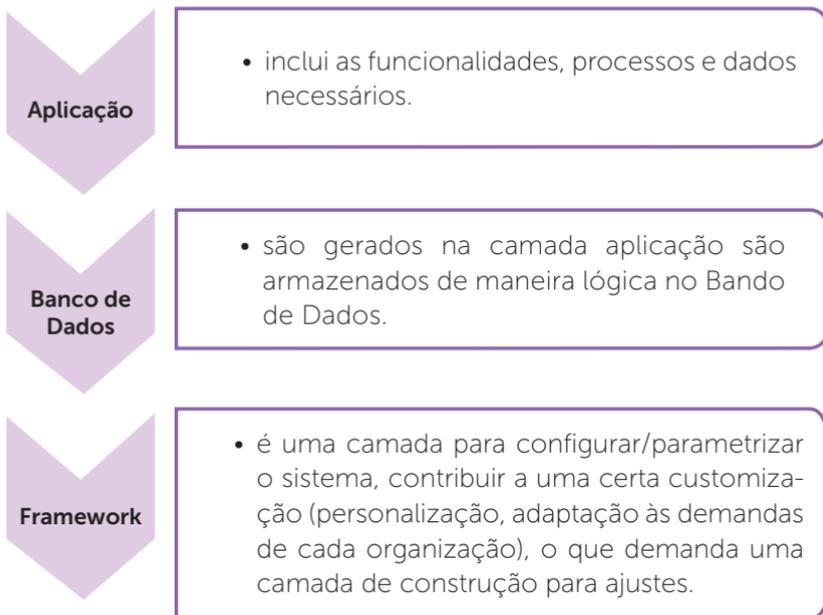
Também, por outro lado é importante que as organizações planejem e controlem o uso dos recursos, de acordo com Slack *et al.* (2008). Eles observam o Planejamento dos Recursos Empresariais

(ERP – *Enterprise Resource Planning*) como uma solução completa para toda a organização e envolve todas as funções: marketing e vendas, serviços de campo, desenvolvimento e projeto de produtos, produção, controle de estoques, aquisição, distribuição, gerenciamento de instalações, desenvolvimento e gerenciamento de instalações, desenvolvimento e gerenciamento de projetos, recursos humanos, finanças e contabilidade e serviços de informação.

Um ERP pode contribuir à automatização das atividades, disponibilização e compartilhamento de dados, maior rapidez e controle das operações e seus processos, rapidez nas respostas e decisões em gestão, integração entre organizações, relacionamento com fornecedores, relacionamento com clientes, melhoria na qualidade, redução de custos.

O Portal ERP (Disponível em: <<http://portalerp.com>>. Acesso em: 5 nov. 2015), destaca que um ERP, geralmente, é dividido em três camadas:

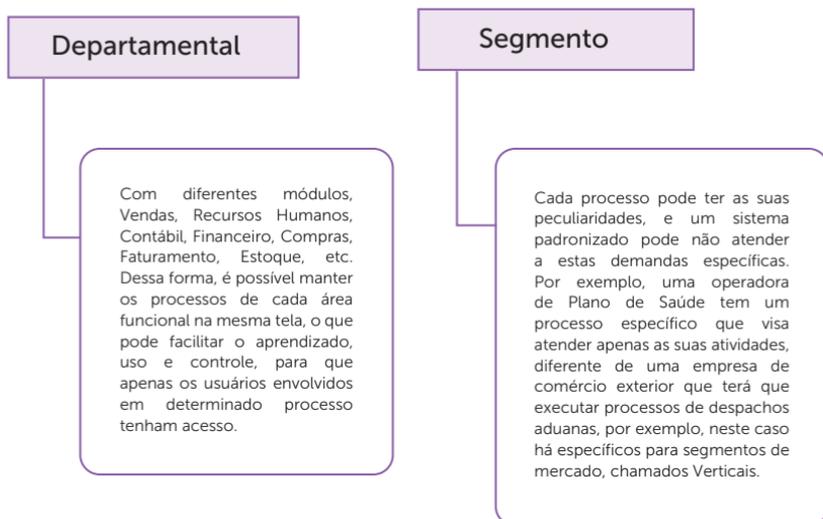
Figura 2.2 | Camadas do ERP



Fonte: <<http://portalerp.com>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

O ERP é dividido por Módulos, com duas visões:

Figura 2.3 | Módulos do ERP



Fonte: <<http://portalerp.com>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

Mesmo o ERP sendo dividido por Módulos, os seus dados são armazenados de forma única, independente do módulo que acessará.

É importante observar que nem sempre a personalização do ERP é viável. Pois há custos adicionais e esses sistemas frequentemente sofrem atualizações, o que pode gerar dificuldades operacionais adicionais. Assim, procure avaliar internamente a real necessidade, benefícios e custos da personalização, ou se é melhor ajustar processos e estrutura para o uso e versões mais padronizadas dos fornecedores de ERP.



Assimile

O Portal Brasileiro do ERP! (Disponível em: <<http://sistemaerp.org>>. Acesso em: 5 nov. 2015), destaca que o sistema ERP possui recursos de segurança para evitar riscos relacionados a falhas humanas, proteger a organização contra crimes de sabotagem, espionagem, invasões de hacker e utilização indevida de informações privilegiadas.

A segurança envolve o uso de criptografia, senhas individuais, controle de acesso, histórico de uso. Ou seja, é possível identificar os usuários e o que foi realizado. Pode ser criado um histórico, com a guarda dos dados para a maior segurança.

A sua organização deve ter muito cuidado para tomar as decisões sobre a implementação de um ERP. Conforme já destacado, envolve o prévio desenvolvimento de processos e estrutura organizacional, ainda que eventualmente possam ocorrer adaptações às características e padrões do sistema.

Avalie o número de licenças necessárias, quanto maior o número, maior o investimento e gastos mensais.

Procure verificar o histórico, a experiência de cada fornecedor. Um generalista, ou algum que tenha maior experiência em um setor específico. É interessante você visitar mais de um cliente do fornecedor considerado, estas poderão ocorrer com ou sem a presença do fornecedor. Na verdade, dependerá do quanto estes clientes estarão abertos para compartilhar as suas experiências. Uma regra básica: visite pelo menos três clientes, facilitará a sua comparação.

Avalie os custos e benefícios proporcionados relacionados a cada fornecedor, o quanto o dia a dia da sua organização, os seus processos, estrutura e pessoas são alinhados à proposta do fornecedor, e o quanto você terá que fazer de ajustes, ou deixar de lado especificidades para enquadrar-se à maior padronização.

Observe que tem sido cada vez mais comum sistemas que são proporcionados pela internet, por nuvem (computação em nuvem – cloud computing). Neste modelo, você poderá encontrar maior flexibilidade e facilidades para a expansão. Por outro lado, avalie com cuidado a segurança da solução proposta pelo fornecedor e planos alternativos caso ocorram problemas.

Você poderá encontrar listas de fornecedores através das seguintes associações de classe:

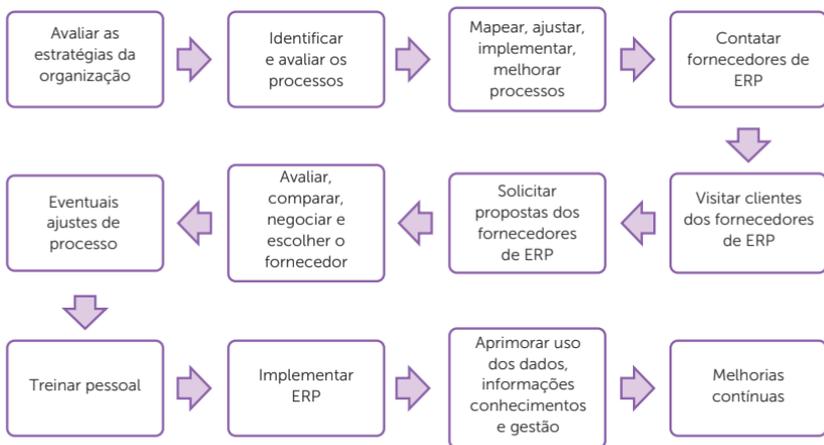
- Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação – ASSESPRO, disponível em: <assespro.org.br>, acesso em: 5 nov. 2015;
- Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo – Sindpd, disponível em: <<http://www.sindpd.org.br>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

A assistência técnica também é fundamental, a qualidade do atendimento, a rapidez e novamente os custos. É importante buscar referências com clientes.

Agora não se esqueça de que a estratégia de Tecnologia de Informações deve estar alinhada às demais estratégias da organização. A aquisição de um sistema, por si só, não resolve os problemas da organização. Se os processos não forem bem estabelecidos, com um compatível modelo organizacional, pessoas capacitadas e disciplinadas não apenas para o uso burocrático da ferramenta, mas para analisar os dados, gerar informações e conhecimentos que sirvam à melhor gestão, então o investimento poderá ser desperdiçado.

A seguir é apresentada uma possível sequência para a implementação de um sistema ERP:

Figura 2.4 | Implementação de ERP



Fonte: O autor.

É importante destacar que estes sistemas também devem ser integrados para a melhor gestão da cadeia de abastecimento e relacionamento com clientes. Além disso, com o crescimento e mudanças da internet e dos mercados as organizações devem aprimorar a cultura, políticas e práticas para o desenvolvimento de uma estratégia de BI (*Business Intelligence– BI*). Ou seja, utilize os dados para o melhor conhecimento do mercado, estratégias e gestão.



Leia o artigo "Como a tecnologia ajuda empresas na crise"

"A crise econômica está forçando empresas a se adaptar a tempos de redução de custos e apertos financeiros. Mas há exceções. Enquanto uma parte enxuga os negócios, outra faz o caminho inverso: investe em tecnologia mirando tempos melhores, por meio da automatização de processos internos e externos gerada pela adoção de softwares de gestão."

Como os softwares de gestão podem fazer a diferença em momentos de dificuldade econômica?

Fonte: <<http://exame.abril.com.br/publicidade/totvs/conteudo-patrocinado/como-a-tecnologia-ajuda-empresas-na-crise>>.

Disponível em: <<http://br.blastingnews.com/economia/2015/05/as-principais-causas-da-mortalidade-empresarial-00396885.html>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

Agora ficou mais fácil para você compreender o uso da TI em hospitais.



Pesquise mais

O site do Sebrae, disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/Planilhas-para-a-gest%C3%A3o-do-seu-neg%C3%B3cio>>. Acesso em: 6 nov. 2015, apresenta diversas opções de planilhas para uso em pequenos negócios e voltadas para finanças, marketing, vendas e recursos humanos. Você poderá baixar gratuitamente estas planilhas, e também deverá aprimorar os seus conhecimentos sobre Excel.

Desde que bem utilizadas, poderão proporcionar excelentes opções de baixo custo para o desenvolvimento de sistemas de estágio. Mas não se esqueça de capacitar as pessoas para o bom uso destas ferramentas.



Pesquise mais

Agora pesquise mais para você desenvolver o uso de um sistema de gestão em um hospital.

"Sistemas Integrados em Saúde: um estudo com os usuários em um hospital psiquiátrico"

Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/wicsi/2015/007.pdf>>. Pereira, et al. (2015). Acesso em: 15 nov. 2015.

Quais são os relatos dos usuários sobre o uso do sistema ERP no hospital? Como esta experiência pode ajudá-lo no estudo sobre o Hospital Saúde?



Pesquise mais

Agora vamos estudar um pouco sobre o uso da Tecnologia de Informações em Hospitais. A tecnologia é um fator chave para a boa gestão dos hospitais. A ANAHP, Associação Nacional dos Hospitais Privados, desenvolveu algumas diretrizes apresentadas nos relatórios “Em busca do Hospital Digital”.

Consulte este estudo, disponível em <<http://www.sindhosp.com.br/waUpload/001275201516233.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2015. Quais são as diretrizes de TI apresentadas na página 13 do documento?

Agora ficou mais fácil para você compreender o uso da TI em hospitais.



Exemplificando

Leia o artigo “Hospital Samaritano e a implementação de ERP”, desenvolvido por Batimarchi, G. (2012).

É muito importante pensar sobre a implementação do ERP.

Disponível em: <<http://itforum365.com.br/noticias/detalhe/5761/hospital-samaritano-e-a-implementacao-de-erp>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

Quais foram as ações adotadas pelo Hospital Samaritano na implementação do ERP? Como você poderia aplicar estas análises para a implementação no Hospital Saúde?



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique.

Pense em uma organização que já tenha trabalhado, ou que conheça.

Responda: Como ocorre o uso dos Sistemas de Informações? Os processos estavam bem estabelecidos? Quais tecnologias de informações eram utilizadas? Como eram utilizados os dados gerados?

Vamos lá, você consegue!



- *Enterprise Resource Planning*: plano de recursos empresariais
- *Framework*: arcabouço
- *Cloud Computing*: computação em nuvem

Sem medo de errar

Agora nós vamos trabalhar nas análises para a implementação de um sistema ERP no Hospital Saúde.

Bem, você já sabe que o hospital conta com processos bem estabelecidos, mas são utilizadas planilhas Excel para os diversos dados levantados, então você pode fazer uma proposta para a integração.

Que tal considerar o apoio de um especialista em sistemas de informações? Você poderia propor a contratação de um Gerente de Sistemas de Informações.

Um hospital conta com diferentes áreas e necessidades, não seria interessante contar com representantes de diferentes áreas? Que tal criar um Comitê de Projeto ERP para a implementação do projeto? Poderia ser comandado pelo Dr. Carlos, contar como o novo Gerente, a diretoria clínica, a diretoria administrativo-financeira, a diretoria de recursos humanos e a assessoria de qualidade.

Por que você não consulta o fluxograma sobre a implementação de um ERP?

Agora eu solicito que você faça um levantamento sobre três possíveis fornecedores de ERP. Procure comparar a atuação, experiência de cada um. Servirá para você elaborar um relatório para a apresentação ao Dr. Carlos. Vamos lá!



Refleta

E se o Dr. Carlos decidisse buscar fontes de recursos financeiros para os investimentos no sistema ERP? Quais seriam as opções através do BNDES?

Consulte o site, disponível em: <www.bndes.gov.br>.

! Atenção

Infelizmente, muitas organizações erram ao considerarem que a tecnologia de informações resolve todos os problemas. Antes de mais nada deve ser desenvolvida uma estratégia de TI alinhada às estratégias organizacionais. A TI é uma ferramenta para ajudar, mas pouco serve se as estratégias, processos e pessoas não estiverem voltados para o adequado uso e as demandas para a adequada implementação.

👉 Lembre-se

Integre as estratégias e faça com que as pessoas compreendam as relações entre elas, os processos e as áreas organizacionais.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

“Sistemas de informações para pequenas empresas”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através da apresentação das principais tecnologias de gestão.
3. Conteúdos relacionados	Apresentação das principais tecnologias de gestão.
4. Descrição da SP	Leia o artigo “Os principais benefícios do ERP para PME Pequenas e Médias Empresas”. Disponível em: < http://www.pwi.com.br/blog/sistema-erp-pme-pequenas-medias-empresas/ >. Acesso em: 30 nov. 2015. De acordo com o artigo podemos identificar as principais vantagens relacionadas à implementação de um ERP. Cite quais são estas vantagens.
5. Resolução da SP	De acordo com o texto: Gestão Unificada; Integração de informações financeiras; Controle dos pedidos de clientes; Padronização e aceleração de processos; Redução de erros. Você viu como um ERP pode oferecer vantagens às organizações de qualquer porte?



Lembre-se

O sistema de informação envolve a combinação; organização, pessoas e tecnologia de informação.



Faça você mesmo

No decorrer desta seção estudamos sistemas de informação para as organizações, e que é fundamental a integração às demais estratégias, o estabelecimento prévio de processos e modelo organizacional, com eventuais ajustes ao software adquirido.

Agora leia o artigo "ERP Web Implementation: Como tornar real a implantação remota", Caldini, V., 8 out. 2015.

Disponível em: <<http://portalerp.com/colonistasdoportal/entry/artigos/erp-web-implementation-como-tornar-real-a-implantacao-remota>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

Realize um pequeno resumo sobre a implementação desta modalidade de ERP.

Faça valer a pena!

- 1.** Sobre DADOS, analise as afirmativas apresentadas na sequência, leia e responda (V) para as verdadeiras e (F) para as falsas:

- () São simples observações sobre o estado do mundo.
- () Facilmente estruturados.
- () Raramente quantificados.
- () Facilmente transferíveis.

A partir das suas respostas, assinale a alternativa correta:

- a) V-V-V-V.
- b) F-F-F-F.
- c) V-V-F-V.
- d) F-V-V-V.
- e) V-F-V-V.

- 2.** Sobre INFORMAÇÕES, analise as afirmativas apresentadas na sequência, leia e responda (V) para as verdadeiras e (F) para as falsas:

- () Dados dotados de relevância e propósito. Envolve análises.

- () Não requer unidade de análise.
- () Exige consenso em relação ao significado.
- () Exige necessariamente a mediação humana.

A partir das suas respostas, assinale a alternativa correta:

- a) V-V-V-V.
- b) V-F-V-F.
- c) F-F-F-F.
- d) F-V-F-V.
- e) V-V-F-F.

3. O desenvolvimento do conhecimento é fundamental para as organizações e para as pessoas. Sobre CONHECIMENTO, analise as afirmativas apresentadas na sequência, leia e responda (V) para as verdadeiras e (F) para as falsas:

- () Informação valiosa da mente humana. Mas dispensa reflexão, síntese, contexto.
- () De fácil estruturação.
- () De fácil captura em máquinas.
- () Raramente tácito.

A partir das suas respostas, assinale a alternativa correta:

- a) V-V-V-V.
- b) F-F-F-F.
- c) V-V-F-F.
- d) F-F-V-V.
- e) F-V-V-F.

Seção 2.2

Ferramentas de gestão

Diálogo aberto

Olá, caros estudantes, sejam bem vindos novamente.

Na seção anterior, você aprendeu que a tecnologia é um sistema que conta com equipamentos, programas, pessoas, processos, organização e finalidade, com propósito, para o atendimento de necessidades e desejos.

Eu tenho certeza que você tem procurado refletir sobre práticas adotadas em organizações que já tenha trabalhado, ou que conheça. Quantas diferenças, não? Talvez alguns exemplos muito positivos, mas também alguns outros não muito positivos. Não é verdade?

Assim, como as pessoas podem melhorar, uma organização também pode buscar o aprimoramento.

Vamos continuar nossos estudos sobre a Gestão Organizacional, agora abordaremos as principais ferramentas de gestão. Você será apresentado às principais ferramentas de gestão utilizadas nas organizações.

Será que as pessoas nas organizações conhecem as ferramentas de gestão? Caso as conheçam, será que as usam? E se existem diversas ferramentas de gestão, quais são as mais conhecidas e utilizadas nas organizações?

Que tal iniciar o conhecimento de algumas das mais importantes ferramentas de gestão?

Você terá a oportunidade para continuar o trabalho de consultoria. Agora você terá o desafio de propor o uso de importantes ferramentas de gestão.

Bem, vamos continuar a nossa caminhada. Pois a cada passo adiante temos a oportunidade de conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Bons estudos!

Não pode faltar

As ferramentas de gestão são metodologias administrativas utilizadas para estruturar a atuação das organizações, embasadas por instrumentos administrativos compatíveis às suas condições financeiras, patrimoniais e de recursos humanos, segundo Rodrigues e Lemos (2009).



Assimile

Ferramentas de gestão são metodologias administrativas que contribuem com maior racionalidade para as análises, planejamento, decisões e controles.

A empresa internacional de consultoria Bain, apresenta a cada ano as ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo. Na lista do relatório publicado em 2015 foram destacadas: gerenciamento do relacionamento com o cliente; *benchmarking*; engajamento das pessoas; terceirização; *balanced scorecard*; estabelecimento da Missão e da Visão; gerenciamento do relacionamento da cadeia de suprimentos; gerenciamento de mudanças; segmentação de clientes; competências-chave. Uma outra que merece destaque em relação ao crescimento do uso é o orçamento base zero.

Nesta seção, priorizaremos três relacionadas aos clientes, fornecedores e o orçamento: o CRM (*customer relationship management*), o gerenciamento do relacionamento com o cliente; o SCM (*supply chain management*), o gerenciamento do relacionamento da cadeia de suprimentos; o ZBB (*zero based budgeting*), o orçamento base zero, para uma melhor elaboração do orçamento, o melhor uso das receitas e redução de despesas, é possível utilizá-lo até na vida pessoal.

Nós vamos dividir este estudo em três partes: a primeira sobre o relacionamento com clientes, a segunda sobre o relacionamento com fornecedores, e a terceira sobre o orçamento base zero. As três representam um bom começo para a melhoria da gestão organizacional.

1) Relacionamento com clientes

Todos nós somos clientes e esperamos ser bem atendidos, ficar satisfeitos com as nossas experiências de consumo. Mas o que significa satisfação? Kotler e Keller (2012, p. 142) apresentam a seguinte definição sobre satisfação:

Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho esperado (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.



É muito importante que o cliente fique satisfeito, mas pode não ser suficiente. É fundamental que o cliente tenha uma boa experiência em todo o processo de consumo, desde a busca de informações, a compra, uso do produto, e também nas etapas de pagamento, assistência técnica. Enfim, em todas as possíveis interações com o cliente.

Daí as preocupações como desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento. Vamos a algumas definições!

De acordo com Gordon (2000), o marketing de relacionamento é um processo contínuo de criação de valores e parcerias com clientes na troca mútua de benefícios a longo prazo. Por outro lado, Grönroos (2009) observa que a estratégia de marketing de relacionamento com clientes visa gerenciar relacionamentos para valor (percebido pelo cliente como a diferença entre benefícios menos os custos e sacrifícios para adquirir ou utilizar um produto) e alcançar vantagem na competição com os concorrentes.

Daí a proposta do CRM (customer relationship management), ou a gestão do relacionamento com o cliente. Tome cuidado, pois algumas pessoas investem em um *software* para facilitar este relacionamento com o cliente, mas não é suficiente.

Antes de mais nada é importante entender que é uma filosofia empresarial que gerencia o relacionamento com os clientes, através do uso de banco de dados, aí sim o *software* pode ajudar.

É fundamental o desenvolvimento de uma estratégia centrada no cliente e que englobe toda a cadeia de demanda da organização (marketing, vendas, serviços, operações, finanças, administração, recursos humanos), os parceiros-de-canal/distribuidores ("clientes") e os clientes finais (consumidores). Ou seja, não basta a preocupação com o cliente final, mas todas as outras partes interessadas e que interagem com o cliente.

Para o gerenciamento do relacionamento com o cliente, é necessário desenvolver a segmentação de mercado. Kotler e Armstrong (2003, p. 176) ponderam que os mercados podem ser segmentados de diferentes maneiras.

A segmentação de mercados é um esforço para aumentar a precisão do marketing da organização. É a divisão do mercado em grupos (segmentos), cada um com clientes que tenham comportamentos ou características similares. Por exemplo, os consumidores dos veículos de luxo representam um segmento do mercado, enquanto os consumidores do mercado de veículos populares representam outro segmento.

Através da segmentação, as organizações podem identificar grupos homogêneos de clientes que apresentem necessidades, desejos ou comportamentos de compras parecidos, e adaptar produtos/serviços aos interesses de cada agrupamento. Leva em conta as oportunidades e ameaças no mercado, os pontos fortes e os fracos da organização. São desenvolvidas análises para a identificação de prioridades para atuação: Onde atuar (exemplo: setor de saúde); Onde não atuar (exemplo: setor de equipamentos); Os clientes que se deseja atender (exemplo: clientes privados); Os concorrentes diretos a serem enfrentados (exemplo, hospitais mais reputados da cidade); Os fatores-chave necessários para o sucesso (exemplos: profissionais bem preparados, tecnologias de ponta, processos de trabalho); As tecnologias alternativas ou concorrentes indiretos para serem vigiados (exemplos: o turismo médico, através do tratamento de pacientes em outros países; Influências diversas (exemplo: situação das operadoras de planos de saúde).

Os mercados podem ser separados em quatro níveis: segmentos de mercado, grandes grupos identificáveis em um mercado; nicho um grupo mais estritamente definido; áreas locais, regiões; individual (segmento de um), cliente tem participação direta no desenvolvimento do produto/serviço.

Dessa forma, a organização prioriza a sua atuação, trata diferentes clientes de maneiras diferenciadas, sem esquecer o atendimento à legislação, a cortesia e respeito a todos.

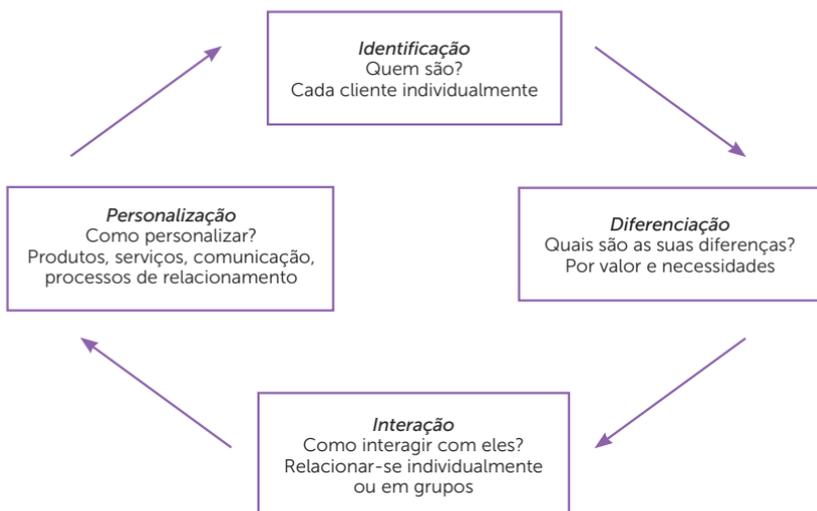
Dentre os objetivos de uma Estratégia de CRM, destacam-se:

- Conhecer, atrair e reter os clientes de maior potencial e valor;
- Gerenciar todos os clientes por valor (Real e Potencial);
- Customizar/adaptar produtos, serviços e relacionamento de acordo com o perfil de cada grupo de clientes;
- Integrar todos os canais de relacionamento com o mercado em uma única linguagem, sistema de informações e processos de relacionamento/atendimento – unificar o diálogo;
- Gerar informações gerenciáveis e consolidadas (DBM);
- Transformar ponto de contato em relacionamento, e relacionamento em oportunidade de negócio;
- Facilitar a geração de marketing focado (como reter, manter e crescer com parceiros de canal e clientes);
- Aumentar a qualidade e produtividade dos processos de relacionamento com o Mercado.

A espinha dorsal de um Modelo (Processo) de CRM (PEPPERS; ROGERS, 2001): a cultura empresarial de orientação para o mercado através de relacionamentos com os clientes; uma equipe de relacionamento qualificada para os desafios; a estratégia de relacionamento com o mercado; um modelo de relacionamento com o mercado; os processos de relacionamento com o mercado; as ferramentas que dão suporte (TI – Tecnologia da informação).

Etapas para a Implementação do Programa

Figura 2.5 | Programa de Relacionamento com o cliente



Fonte: Baseado em Peppers e Rogers (2001, p. 103).

A Estratégia e o Modelo de Relacionamento são (deveriam ser) exclusivos (únicos) da sua organização/negócio, logo a ferramenta de TI deve representar e suportar processos de negócio e operacionais que derivem desse seu **Modelo de Relacionamento com o Mercado**.



Pesquise mais

O marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo.

Leia o artigo "Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras". D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

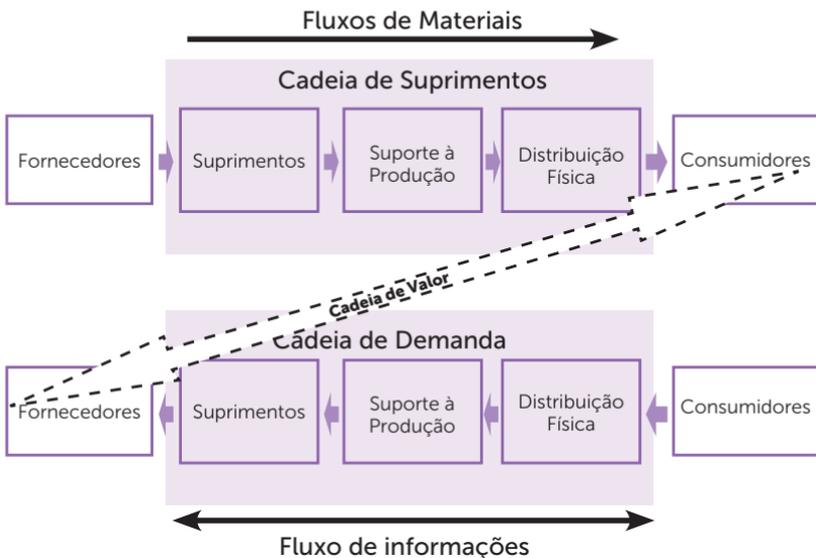
2) Relacionamento com fornecedores

Para que a sua organização tenha melhores condições para alcançar o sucesso, não basta ter bons relacionamentos com os clientes. Também é fundamental desenvolver estratégias de relacionamentos

com fornecedores, pois o sucesso de toda a cadeia de abastecimento depende de elos fortes e que atuem em complementaridade.

A cadeia de abastecimento é o caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas de componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor final. Observe a figura apresentada a seguir, desenvolvida por Novaes (2004).

Figura 2.6 | Cadeia de abastecimento



Fonte: O Autor

A cadeia inicia no lado esquerdo com o fornecimento de matérias-primas, pode passar por diferentes elos que as utilizam agregam benefícios e também custos. Todo esse processo de transformações estende-se e chega ao elo final, representado pelo consumidor. Cada vez mais, o sucesso de uma organização está relacionado ao sucesso de todos os elos participantes da cadeia de abastecimento.

Dentre as atividades exercidas pelas organizações, estão as compras de produtos e serviços. Elas envolvem um processo de tomada de decisão, através de relacionamentos com fornecedores, e visam ao atendimento de necessidades (benefícios) através de custos /sacrifícios, e têm como objetivo principal a busca de valor e satisfação.

A tradicional área de compras é caracterizada como uma área de apoio, pouco sofisticada, um centro de custo com foco no menor preço e forte viés burocrático.

Hoje, a área de compras tem um caráter estratégico, com maior status na organização. Opera como uma consultora comercial para as demais áreas da organização, no que for relacionado aos fornecedores. Tem foco no maior valor (Benefícios – Custos / Sacrifícios) e busca de excelência.

Rackham e DeVincents (1998, p. 27-28) observam que as organizações podem optar por três modalidades de relacionamentos com fornecedores: transacional (a preocupação básica é o custo do produto); associado (além do custo existe a preocupação com benefícios adicionais proporcionados pelo fornecedor, tais como a prestação de serviços); integrado (o fornecedor é entendido como uma parte integrada à organização, com ampla cooperação entre as partes envolvidas). A escolha da modalidade de relacionamento depende de diferentes fatores, destacando-se: os gastos com o produto adquirido, a maior ou menor diversidade de fornecedores; a importância estratégica do produto para a organização que adquire o produto.

As organizações têm reduzido o número de fornecedores para cada produto, para que tenham mais tempo para desenvolver relacionamentos especiais com fornecedores integrados e associados, enquanto para os fornecedores básicos a tendência é a menor disponibilização de tempo.

Observe que as organizações podem adquirir inúmeros produtos, mas é comum observar que 20% dos produtos adquiridos representam 80% dos gastos e estes demandam maior atenção. Por outro lado, observa-se que normalmente 80% dos produtos adquiridos, ainda que representem uma ampla quantidade, representam apenas 20% dos gastos, e merecem menor atenção nos relacionamentos com fornecedores.



Pesquise mais

Quais são os principais fatores considerados na boa gestão da cadeia de abastecimento hospitalar?

Leia o artigo: "O gestor hospitalar e sua atuação frente ao suprimento de materiais", de ROBERTO, W. L. C.; LIRA, R. A. v. 4, n. 13, 2010. Disponível em: <www.perspectivasonline.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2015.



Exemplificando

É importante a maior integração com os fornecedores para a redução de estoques, o que pode proporcionar inúmeras economias.

Também é importante padronizar materiais, pois torna-se mais simples comprar de diferentes fornecedores.

Mas ao mesmo tempo é necessário evitar a falta de produtos, imagine faltar um medicamento no hospital?

Assista a um filme para você compreender um pouco sobre a gestão da cadeia de abastecimento hospitalar. "Logística Hospitalar: Controle da cadeia de suprimentos e materiais do hospital", de LINS E SILVA, M. L. UFC, 2014.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_J9pCNLpBKQ>. Acesso em: 15 nov. 2015.

Você encontrará uma série de aspectos relevantes e práticos dessa gestão.

3) Orçamento base zero

No dia a dia lidamos com orçamentos, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional. A elaboração de um orçamento é diretamente relacionada à receita, entendida como valor disponível ou arrecadado, e também aos gastos.

Você recebe um salário, pode receber outras receitas, tais como um aluguel.

Por outro lado, tem despesas. Por exemplo, com alimentação, roupas, ensino, lazer. Daí você deve preparar um planejamento das entradas previstas e as saídas (gastos) previstas para um ano. O controle também é fundamental, ou seja, você deve comparar as efetivas entradas e saídas em relação ao previsto.

Nas organizações ocorre o mesmo, são previstas entradas e saídas, além do efetivo acompanhamento do que ocorreu e comparações com o previsto. Muitas organizações adotam um modelo tradicional, partindo do orçamento de um ano e simplesmente aplicam um fator de correção para o ano seguinte, por exemplo, acrescentam 5% de maneira linear, infelizmente, sem maiores análises sobre a pertinência de cada gasto. E aí o resultado é que a soma de pequenos gastos pode resultar em um significativo montante financeiro.

Um dos modelos orçamentários existentes na literatura está relacionado ao Orçamento Base Zero (OBZ).



Pesquise mais

Saiba mais sobre o Orçamento Base Zero e sobre como aplicar a ferramenta na sua empresa.

Cortar custos é sempre uma tarefa amarga. O grande problema é que nem sempre o empreendedor tem clareza de que está fazendo as escolhas certas. Para lidar com essa situação o Orçamento Base Zero é uma ferramenta muito recomendada.

Orçamento base zero: 7 etapas para cortar custos e alinhar prioridades

Disponível em: <<https://endeavor.org.br/orcamento-base-zero-custos/>>. Endeavor Brasil. Acesso em: 15 nov. 2015.

Faça um resumo sobre a implementação desta ferramenta de gestão. Assim poderá fixar mais sua leitura e seu aprendizado.

Marth e Feil (2014) apresentam uma caracterização do orçamento base zero. Eles destacam que através deste modelo, os gestores devem analisar e justificar cada atividade, ou seja, o que irá agregar, qual é a sua real importância. Dessa forma, cada recurso gasto deve ser justificado, reduzindo-se o risco de serem reproduzidas ineficiências de anos anteriores.

Por exemplo, se a organização gastou R\$ 10.000,00 na compra de um determinado material, é comum observar que na elaboração do orçamento do ano seguinte seja realizada a previsão de gasto com o mesmo material com um acréscimo (imagine R\$ 10.500,00). Mas será que é realmente necessário, ou é uma ação automática sem maiores reflexões, análises e justificativas?

Através do orçamento base zero, é realizada a avaliação como se fosse ocorrer o gasto pela primeira vez, com uma criteriosa avaliação da pertinência de realização do gasto e os benefícios esperados.



Assimile

O OBZ é uma excelente ferramenta para o orçamento de uma organização, pois permite uma mais completa avaliação ao considerar os gastos e os resultados relacionados a uma atividade.



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique.

Pense em uma organização que já tenha trabalhado, ou que conheça.

Responda:

Como a organização desenvolve os relacionamentos com fornecedores? Os produtos comprados e fornecedores são separados em categorias?

Vamos lá, você consegue!



Vocabulário

- *CRM (customer relationship management)*: o gerenciamento do relacionamento com o cliente;
- *SCM (supply chain management)*: o gerenciamento do relacionamento da cadeia de suprimentos;
- *ZBB (zero based budgeting)*: o orçamento base zero;
- *Benchmarking*: análises de boas práticas em outras organizações.

Sem medo de errar

Você já iniciou um trabalho com o Hospital Saúde, dirigido pelo Dr. Carlos, para a implementação de um sistema de informações, o que proporcionará possibilidades para um melhor uso de dados para a geração de informações e conhecimentos contribuindo para a melhoria da gestão. Por outro lado, o Dr. Carlos tem uma série de outras preo-

cupações. Ele sabe que não basta a tecnologia, ele precisa melhorar a gestão, e que há muitas ferramentas. Mas, quais devem ser priorizadas?

Agora o Dr. Carlos deseja que você o ajude com orientações sobre ferramentas de gestão.

Você está lembrado que as organizações devem ter um cuidado muito especial com os clientes? O Hospital Saúde tem interesse em desenvolver um melhor relacionamento com clientes. Como fazer? O que se deve analisar?

Dentro da visão de integração nas estratégias, também não é importante o relacionamento com fornecedores? Como e quem deve ser conscientizado, qual a estratégia a ser tomada?

Agora, não dá para esquecer o uso adequado dos recursos financeiros, correto? Será que uma organização deve cortar custos de maneira indiscriminada, ou deve avaliar criteriosamente cada atividade, os gastos financeiros e os resultados gerados pelo trabalho? Quais os pontos de atenção? E quais as estratégias e decisões a serem tomadas?

Diante dessas preocupações, você priorizará estudos sobre três ferramentas de gestão voltadas para o relacionamento com o cliente, o relacionamento com os fornecedores e o orçamento.

Mas que tarefa interessante! É um grande desafio para você. Tenha calma, você terá o nosso apoio e orientações. Vamos lá!



Refleta

Quais são os principais elementos para otimizar a gestão da cadeia de abastecimento?

Quais medidas podem ser adotadas na sua organização?

Leia e reflita sobre o artigo "7 dicas para melhorar a logística do seu negócio".

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/7-dicas-para-melhorar-a-logistica-do-seu-negocio>>. Acesso em: 15 nov. 2015.



Atenção

Cuidado com a implementação de novas ferramentas de gestão, pois às vezes as pessoas têm resistências à mudanças, é o simples medo do novo. Procure conscientizá-las sobre o aprendizado, os benefícios resultantes.



Uma estratégia de marketing de relacionamento envolve o reconhecimento das diferenças entre diferentes segmentos de clientes, e que a organização deve escolher os grupos do seu interesse, melhor conhecê-los para o melhor atendimento.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

“Implementação de Orçamento Base Zero”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através da apresentação das principais tecnologias de gestão.
3. Conteúdos relacionados	CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente); SCM (gerenciamento da cadeia de abastecimento); OBB (orçamento base zero)
4. Descrição da SP	<p>Leia o artigo “SABMiller se prepara para a dureza corporativa da Ambev”. Revista Exame, publicado em 10/10/2015.</p> <p>Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/sabmiller-se-prepara-para-a-dureza-coorporativa>. Acesso em: 15 nov. 2015</p> <p>O Orçamento base zero pode contribuir para as organizações avaliarem de maneira mais criteriosa as atividades desenvolvidas, os gastos e resultados obtidos.</p> <p>Essas mudanças podem não ser muito simples, pois a cultura, formada por crenças, hábitos, valores, podem representar um choque, com muitas resistências. Como o modelo de implementação do OBB adotado pela Ambev pode servir como referência a outras organizações?</p>
5. Resolução da SP	<p>A Ambev é uma organização de grande porte, uma das maiores do mundo, e pode utilizar uma grande equipe de consultores para a disseminação do modelo OBB.</p> <p>Você pode perceber que a empresa adquirida, a SABMiller, tem uma cultura um tanto flexível em relação às despesas. Por outro lado, a Ambev tem uma cultura muito forte em relação ao controle de gastos, especialmente através do Orçamento Base Zero. Esta situação, falta de critérios nos gastos pode ser comum em muitas organizações.</p> <p>Portanto, para o sucesso de iniciativas como esta, inclusive as de pequeno porte, devem adotar estratégias de conscientização, treinamento e implementação em etapas.</p>



Lembre-se

O OBB avalia cada despesa e benefícios gerados. Se não justificados os benefícios, a despesa pode ser cortada.



Faça você mesmo

Leia o artigo de Leonardo Barci publicado na Revista Exame: “Quando o cliente diz sim”, de 10 ago. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/relacionamento-antes-do-marketing/2015/08/10/quando-o-cliente-diz-sim/>>. Acesso em: 15 nov. 2015

Reflita sobre esta afirmação:

“Uma relação que funciona é aquela que floresce, não apenas por um *sim*, mas por dois: da empresa e **do cliente**. Se a relação traz alegria apenas para sua empresa, então ela tem expectativa de vida curta.”

O melhor relacionamento com clientes, conforme descrito no uso de CRM, envolve identificar o cliente (com quem está falando, pense em um banco ao utilizar a senha, serve como identificador), diferenciar (por exemplo, no caso de um banco, um cliente que faz muitas aplicações, e outro que tem a conta apenas para receber o salário), interagir (exemplo: no caso de um banco conversar com o cliente para melhor compreender as suas necessidades e desejos), e personalizar (exemplo: no caso de um banco, oferecer um produto especial, ou ao menos diferenciar na atenção e relacionamento mais próximo).

Como a sua organização poderá encantar os clientes? Apresente um pequeno resumo.

Faça valer a pena!

1. Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante _____ entre o _____ de um produto e as _____. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.
As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:
 - a) da entrega; desempenho realizado; expectativas do fornecedor.
 - b) da comparação; desempenho realizado; expectativas do comprador.
 - c) da comparação; desempenho esperado (ou resultado) percebido; exigências do comprador.

- d) da entrega; desempenho esperado (ou resultado) percebido; exigências do comprador.
- e) da comparação; desempenho esperado (ou resultado) percebido; expectativas do comprador.

2. Considere as afirmações apresentadas a seguir:

De acordo com Gordon (2000), o marketing de relacionamento é um processo contínuo de _____ com clientes na troca mútua de benefícios _____. Por outro lado, Grönroos (2009) observa que a estratégia de marketing de relacionamento com clientes, visa gerenciar relacionamentos para valor (percebido pelo cliente como a diferença entre benefícios menos os custos e sacrifícios para adquirir ou utilizar um produto) e alcançar _____ vantagem na competição com os concorrentes.

As lacunas são preenchidas, respectivamente pelos seguintes termos:

- a) criação de vantagens e parcerias; a curto prazo; vantagem na competição com os clientes.
- b) criação de valores e parcerias; a longo prazo; vantagem na competição com os concorrentes.
- c) criação de benefícios e parcerias; a curto prazo; vantagem na competição com os concorrentes.
- d) criação de vantagens e parcerias; a longo prazo; vantagem na competição com os clientes.
- e) criação de benefícios e parcerias; a curto prazo; vantagem na competição com os clientes.

3. Considere as afirmativas apresentadas a seguir sobre a segmentação de mercado e responda (V) para verdadeira e (F) para falsa:

- () É um esforço para aumentar a previsão do marketing da organização.
- () É a divisão do mercado em grupos (segmentos), cada um com clientes que tenham comportamentos, ou características similares.
- () Através da segmentação, as organizações podem identificar grupos heterogêneos de clientes que apresentem necessidades, desejos ou comportamentos de compras parecidos.
- () Adaptar produtos/serviços aos interesses de cada agrupamento.

A partir das suas respostas, assinale a alternativa correta:

- a) F – V – F – V.
- b) V – V – V – V.
- c) F – F – F – F.
- d) F – F – V – V.
- e) V – V – F – F.

Seção 2.3

Gestão integrada

Diálogo aberto

Nas seções anteriores você já compreendeu a importância de uma sincronização das estratégias, e que pode utilizar sistemas de informações para facilitar o compartilhamento de dados para a melhor gestão. Será que é fácil partir da Missão e viabilizar a Visão? Que tal construir uma ponte para sair da Missão e atingir a Visão? Vamos tratar desta proposta.

Nesta seção será abordado o conceito e a dinâmica e importância da gestão integrada e sua importância através do uso da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC). É uma abordagem bastante prática para a integração na gestão, na organização, entre as áreas e pessoas. Ainda poderá verificar a importância de integração através de diferentes perspectivas, pensando nos resultados financeiros para a organização, nos clientes, na sociedade, nos processos internos e os profissionais envolvidos.

Não é interessante? Já avançamos bastante e tratamos sobre sinergia, complementaridades. Agora é o momento de realmente partirmos para integração.

E você terá a oportunidade para continuar o trabalho de consultoria para o Dr. Carlos, do Hospital Saúde. Você já apresentou os primeiros relatórios sobre sistemas de informações e importantes ferramentas de gestão. Agora você terá o desafio de propor os meios para alcançar uma Gestão Integrada, e utilizará o *Balanced Scorecard* (BSC). Com tudo o que já aprendeu até aqui será moleza essa parada.

Veja, continuamos no caminho para que você desenvolva as competências de conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Agora você terá um novo projeto relacionado ao desenvolvimento de um modelo de Gestão Integrada, baseado no BSC. Vamos retomar um pouco o aprendizado anterior? Lembre-se que já

foi abordada a importância das preocupações e resultados financeiros, com os clientes, com a sociedade, com os processos e com as pessoas, correto?

Pois bem, o Dr. Carlos imagina que estas perspectivas são inter-relacionadas, influenciam e são influenciadas pelas demais. Ele suspeita que há uma série de relações de causas e efeitos, o que faz de bom ou de ruim em uma influencia as demais. Ele acredita que há profissionais desmotivados (devido à falta de treinamentos e pouca participação nas decisões, parece que também falta integração entre as áreas), o que pode gerar variações nos processos (erros), o que pode resultar em clientes insatisfeitos, daí as receitas não crescem como o desejado, assim como o lucro. O que você acha que pode ser feito? Como viabilizar uma gestão integrada do hospital? Como fazer com que todos no hospital compreendam a Missão do hospital e adotem ações para em conjunto viabilizarem a Visão? O Dr. Carlos conta com a sua ajuda. Na próxima semana, você terá uma reunião com ele para apresentar as suas considerações a respeito.

Você não está sozinho, mais uma vez terá a nossa ajuda. Então, vamos enfrentar este novo desafio!

Não pode faltar

Você acha simples implementar uma gestão integrada? É fácil integrar as estratégias? Por que é tão importante?



Pesquise mais

Leia o artigo: "Gerenciar todos os processos de maneira conjunta é um diferencial no varejo".

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/A-import%C3%A2ncia-da-gest%C3%A3o-integrada-no-varejo-de-moderna>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

A implementação bem-sucedida da estratégia, segundo KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Alinhamento:** Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. é relacionada a uma proposta de valor (benefícios menos custos/sacrifícios) para o cliente e envolve a mobilização por meio da lideran-

ça executiva; a tradução da estratégia através de mapas estratégicos (mecanismo para identificar e medir explicitamente o alinhamento interno de processos, pessoas e tecnologias com a proposta de valor para os clientes, e com os objetivos a serem alcançados junto aos clientes e aos controladores) e *Balanced Scorecards* (BSC), indicadores balanceados, objetivos, metas e iniciativas (ações); o alinhamento da organização através das suas unidades, os parceiros externos e o comando da organização com a estratégia; a motivação das pessoas através da capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração justa e treinamento; o gerenciamento através da integração da estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

Eles ainda consideram que a proposta de valor da organização envolve quatro perspectivas: a financeira (a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco do ponto de vista do controlador), o cliente (a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente), os processos internos (as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para o cliente e controladores), o aprendizado e crescimento/as pessoas (as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento).

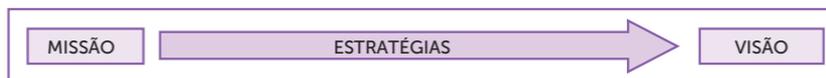
As estratégias organizacionais devem ser uma ponte para a partir da Missão (razão de existir) viabilizarem a Visão (futuro, percepção pelo mercado).



Refleta

A proposta de valor da organização envolve quatro perspectivas: a financeira, o cliente, os processos internos e o aprendizado e crescimento/as pessoas.

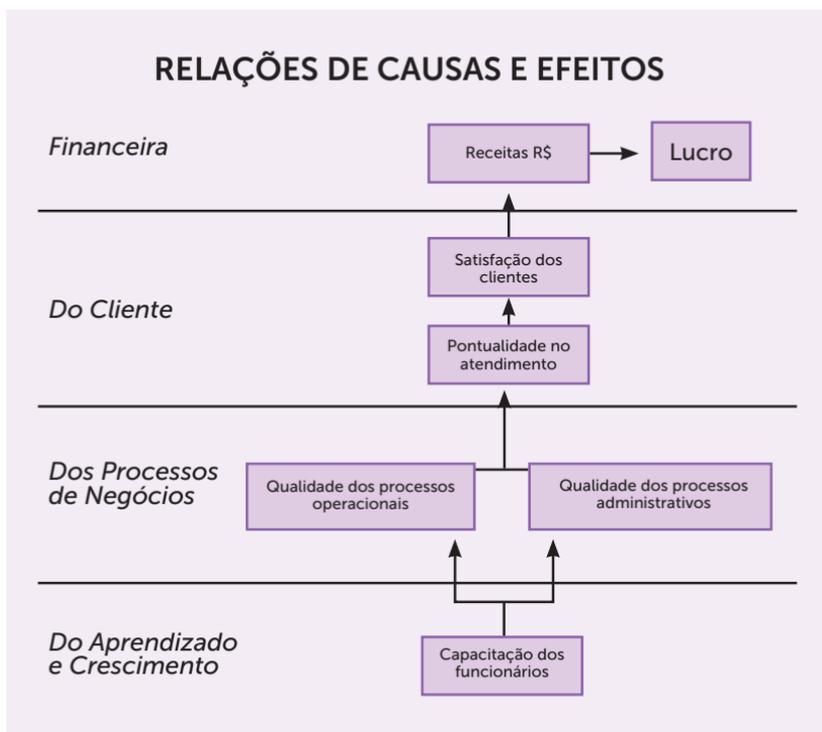
Figura 2.7 | Estratégias: ponte entre a Missão e a Visão



Fonte: O autor.

Cada uma dessas perspectivas é interligada por uma cadeia de relações de causas e efeitos, assim as várias partes componentes de uma organização devem criar integração e sinergia. As propostas desses autores são aplicáveis a qualquer tipo de organização, industrial, ou de serviços, pública, privada com fins lucrativos, ou privadas sem fins lucrativos.

Figura 2.8 | Relações de causas e efeitos



Fonte: O autor.

Em cada perspectiva deve ser formulada uma questão relativa ao sucesso nessa dimensão, e estabelecidos objetivos estratégicos, medidas (indicadores), metas e ações (iniciativas) para a viabilização dos resultados, além de indicarem possíveis estratégias para diferentes cenários.

Figura 2.9 – Objetivos e metas em cada perspectiva

Objetivos	Indicado	Metas	Indicativas

Fonte: O autor.

Perguntas:

1) Perspectiva Financeira:

“Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos proprietários?”

Para responder a esta pergunta você poderá considerar as seguintes possibilidades:

Objetivos e medidas financeiras:

1. Definir o desempenho financeiro esperado da estratégia.
2. Meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard* (causa e feito).

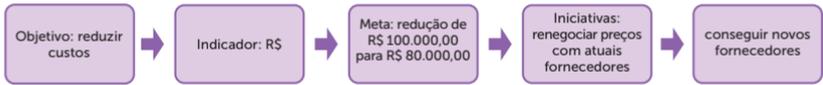
Podem diferir em cada fase do ciclo de vida da organização:

1. **Crescimento:** receita, aumento das vendas.
2. **Sustentação:** ainda consegue atrair investimentos e reinvestimentos; busca de excelentes retornos sobre investimentos; receita operacional, margem bruta.
3. **Colheita:** colher resultados; não se justificam mais investimentos significativos; fluxo de caixa operacional, reduzir necessidades de capital de giro.

A gestão financeira envolve: lucro + gerenciamento de risco (diversificação nas fontes de receitas). Você poderá pensar em diferentes ações, tais como aumentar as receitas por cliente, reduzir custos, aumentar o rendimento em cada cliente, conseguir fontes de capital financeiro mais baratas.

Vamos a um exemplo?

Figura 2.10 | Exemplo de Gestão Financeira



Fonte: O autor.



Pesquise mais

Quais são as principais dificuldades para o estabelecimento de indicadores de desempenho?

Para responder a questão acima leia o artigo "As métricas que uso para controlar meu negócio"

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/as-metricas-que-eu-uso-para-controlar-o-meu-negocio>>. Chi, G., dez. 2014. Acesso em: 28 nov. 2015.

2) Perspectiva Clientes:

"Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?"

Você poderá considerar as seguintes opções:

- Segmentos de mercados e clientes onde se deseja competir.
- Fontes para produzir o componente de receita dos objetivos financeiros.
- Medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes:

√ satisfação;

√ fidelidade;

√ retenção;

√ captação;

Vamos a um exemplo?

Figura 2.11 | Exemplo de perspectiva clientes



Fonte: O autor.

3) Perspectiva Processos:

“Para satisfazermos nossos proprietários e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência?”

Você poderá trabalhar com as seguintes ações:

Identificar os processos mais críticos para a realização dos clientes e proprietários.

Considerar as seguintes medidas de desempenho (para melhorias): custo, qualidade, produtividade e tempo.

Definir uma cadeia de valor dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, depois operações e finalize com serviços pós-venda.

1. **Inovação**: identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Inicia com o reconhecimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço.
2. **Operações**: entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes. Operações tendem a ser repetitivas. Algumas medidas adicionais: flexibilidade e características específicas dos produtos ou serviços que geram valor aos clientes.
3. **Pós-venda**: serviços que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. A fase final da cadeia de valor interna. Inclui: garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções, processamento e pagamentos.

Vamos a um exemplo?

Figura 2.12 | Exemplo de Cadeia de valor dos processos internos



Fonte: O autor.

4) Pessoas:

“Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”

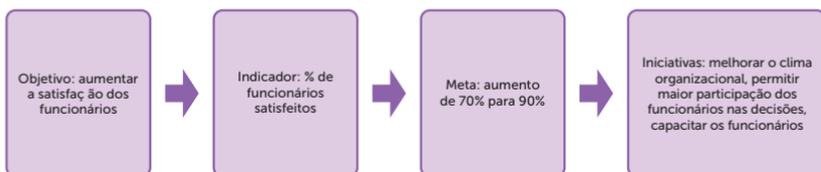
Você poderá adotar as seguintes ações:

- Oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

- Os objetivos da perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.
- Categorias principais:
 1. Capacidades dos funcionários.
 2. Capacidades dos sistemas de informações.
 3. Motivação, empreendedorismo e alinhamento.

Vamos a um exemplo?

Figura 2.13 | Exemplo de perspectiva pessoas



Fonte: O autor.

Os criadores da ferramenta Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (2009, p. 106-113), apontam que as rupturas (lacunas) no sistema de gestão de uma organização são causadas, em parte, pela falta de integração no uso de ferramentas para a formulação de estratégia e melhoria operacional introduzidas durante os últimos trinta anos. Destacam que o fracasso na adoção de novas estratégias se deve principalmente à liderança não articular e comunicar bem com toda a organização, na falta de integração entre unidades de negócios e unidades de apoio, falta de investimentos de longo prazo no desenvolvimento de capacidades de execução estratégica, preponderância do sistema orçamentário e de relatórios financeiros como sistema básico de gestão.



Assimile

Aqui temos uma detalhada abordagem sobre a implementação do BSC em hospitais.

Leia o artigo na íntegra: "O controle de gestão nas unidades de saúde: o Balanced Scorecard". Ribeiro, C.M.S. (2008)

Disponível em:

<http://www.otoc.pt/fotos/downloads/files/1218011746_61a66_gestao.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2015.



Pesquise mais

Leia o artigo: "Você sabe o que é Balanced Scorecard (BSC)?", publicado em 21/4/2015.

Disponível em: <<http://saudebusiness.com/noticias/voce-sabe-o-que-e-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 30 nov. 2015.



Exemplificando

É importante observar que o BSC pode ser utilizado em diferentes organizações, indústrias, serviços, varejo, e de diferentes portes.

Leia o artigo: "A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda"

QUEIROZ, R. T. et al. Future Journal, 2015.

Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/36888>.

Acesso em: 30 nov. 2015.

Quais são as principais contribuições obtidas através da implementação do BSC?



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique.

Pense em uma organização que já tenha trabalhado, ou que conheça.

Responda:

Quais devem ser os principais indicadores de desempenho estratégico?



Vocabulário

Balanced Scorecard: indicadores balanceados

Catchball: negociação entre os diversos níveis hierárquicos de forma ascendente e descendente

Sem medo de errar

Agora nós vamos trabalhar nas análises para o desenvolvimento de uma gestão integrada no Hospital Saúde.

Você foi informado pelo Dr. Carlos que há profissionais desmotivados (devido à falta de treinamentos e pouca participação nas decisões, parece que também falta integração entre as áreas), gerando variações nos processos (erros), o que pode resultar em clientes insatisfeitos, daí as receitas não crescem como o desejado, assim como o lucro. Além disso, as pessoas parecem que não compreendem adequadamente a Missão do hospital e não adotam ações integradas para a viabilização da Visão.

Você já conhece o Balanced Scorecard e sabe que o sucesso e também os insucessos são relacionados às várias relações entre causas e efeitos entre as diferentes perspectivas, financeira, clientes, processos e pessoas, não é verdade?

Será que se você propuser ações para capacitar as pessoas (quem sabe no uso do BSC), proporcionar maior participação das pessoas e tentar melhorar o clima organizacional no hospital, poderá melhorar a satisfação das pessoas?

Outra reflexão: será que pessoas mais satisfeitas cometerão menos erros e os processos serão melhor desenvolvidos?

E se os processos forem melhor desempenhados, os clientes não ficarão mais satisfeitos?

E se isso acontecer, será que os resultados financeiros poderão tornar-se ainda melhores?

Você já pesquisou um pouco mais e desenvolveu conhecimentos adicionais sobre a implementação do BSC, não é verdade?

E se as pessoas forem melhor conscientizadas sobre a Missão e a Visão, não será mais fácil para cada um compreender o seu papel e onde o hospital pretende chegar?

Pois é, essas parecem ser algumas questões fundamentais para o desenvolvimento de um projeto para a maior integração na gestão. Vamos desenvolver o projeto?

! Atenção

O BSC deve ser implementado em etapas, comece pela diretoria, depois as gerências, e finalmente todos os demais membros da organização.

👉 Lembre-se

A implementação do BSC pode contribuir para uma gestão mais integrada, com um maior alinhamento das pessoas, áreas através das perspectivas financeira, clientes, processos e pessoas.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

“Dificuldades na implementação do BSC”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações e as práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Aprimorar as competências em gestão organizacional, através da apresentação da gestão integrada (BSC).
3. Conteúdos relacionados	Gestão Integrada. Balanced Scorecard.
4. Descrição da SP	Leia o artigo “Balanced scorecard e Hoshin Kanri – alinhamento organizacional e execução da estratégia”. Nogueira, N. (20/7/2015) Disponível em: < https://www.portal-gestao.com/artigos/7715-balanced-scorecard-e-hoshin-kanri-%E2%80%93-alinhamento-organizacional-e-execu%C3%A7%C3%A3o-da-estrat%C3%A9gia.html >. Acesso em: 30 nov. 2015. Algumas organizações enfrentam dificuldades na implementação do BSC nos diferentes níveis organizacionais. Como a integração do BSC com a metodologia Hoshin Kanri pode facilitar a implementação?

5. Resolução da SP	<p>De acordo com o texto, temos:</p> <p>O Hoshin Kanri é uma metodologia de gestão que tem como principal objetivo facilitar a implementação da estratégia organizacional. Procura eliminar três falácias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falácia da previsão: como não é possível planejar num ambiente estático, o Hoshin Kanri apoia-se nos ciclos PDCA (Plan, Do, Check, Act) que têm a capacidade de reagir rapidamente às mudanças; 2. Falácia da separação: o Hoshin Kanri introduz o processo Catchball, que consiste na negociação entre os diversos níveis hierárquicos de forma ascendente e descendente. Este processo assegura que o topo da pirâmide hierárquica está em harmonia com a base da organização; 3. Falácia da formalização: para assegurar que novas propostas são ouvidas durante o processo de planeamento estratégico, o Hoshin Kanri recorre ao ciclo PDCA.
--------------------	--

Lembre-se

O Balanced Scorecard aborda as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e a das pessoas (aprendizado e crescimento), o que contribui para uma gestão mais integrada.

Faça você mesmo

Pense em uma organização que conheça.

Prepare um pequeno relatório com uma descrição sobre a organização, sua Missão, Visão e um objetivo estratégicos e metas estratégicas relacionados às perspectivas financeira, dos clientes, processos internos e das pessoas.

Faça valer a pena!

1. A implementação bem-sucedida da estratégia, segundo Kaplan e Norton, é relacionada a _____ e envolve a mobilização _____; a tradução da estratégia através de mapas estratégicos (mecanismo para identificar e medir explicitamente o alinhamento interno de processos, pessoas e tecnologias com a proposta de valor para os clientes, e com os objetivos a serem alcançados junto aos clientes e aos controladores) e Balanced Scorecards (BSC).

As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:

- a) uma proposta de valor (benefícios somados aos custos/sacrifícios) para o cliente; por meio da liderança executiva.

- b) uma proposta de valor (benefícios somados aos custos/sacrifícios) para o cliente; por meio da liderança operacional.
- c) uma proposta de preço (benefícios menos custos/sacrifícios) para o cliente; por meio da liderança executiva.
- d) uma proposta de preço (benefícios menos custos/sacrifícios) para o cliente; por meio da liderança operacional.
- e) uma proposta de valor (benefícios menos custos/sacrifícios) para o cliente; por meio da liderança executiva.

2. A implementação bem-sucedida da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2006, p. 3), é relacionada a _____, objetivos, metas e _____; o alinhamento da organização através das suas unidades, os parceiros externos e o comando da organização com a estratégia; a motivação das pessoas através da capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, _____; o gerenciamento através da integração da estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:

- a) indicadores proporcionais; iniciativas (ações); remuneração baixa e treinamento.
- b) indicadores balanceados; iniciativas (ações); remuneração justa sem investimentos em treinamento.
- c) indicadores proporcionais; reações; remuneração justa e treinamento.
- d) indicadores balanceados; iniciativas (ações); remuneração justa e treinamento.
- e) indicadores proporcionais; iniciativas (ações); remuneração elevada e treinamento.

3 A proposta de valor da organização envolve quatro perspectivas: _____, _____, _____, _____.

As lacunas são preenchidas, respectivamente, pelos seguintes termos:

- a) financeira; o cliente; os processos internos; o aprendizado e crescimento.
- b) lucro; o fornecedor; os processos externos; o aprendizado e crescimento.
- c) custos; o cliente; os processos internos; o aprendizado e crescimento da organização.
- d) financeira; o cliente; os processos internos; o aprendizado e crescimento da organização.
- e) financeira; o cliente; os processos externos; o aprendizado e crescimento da organização.

Seção 2.4

Gestão da qualidade

Diálogo aberto

Olá, estudante, chegamos na última seção desta unidade 2.

Essa seção é muito importante para a continuidade do seu estudo sobre gestão organizacional, pois para complementar os seus conhecimentos sobre a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos é importante que você entenda o conteúdo sobre gestão da qualidade.

Lembre-se que o estabelecimento de processos envolve recursos, atividades para a geração de produtos. Pois é, tem uma relação direta com a qualidade.

O que você acha que é um produto de boa qualidade? Será que a sua percepção de qualidade é a mesma das demais pessoas? Ou será que as percepções podem ser diferenciadas com diferentes expectativas?

E como viabilizar a boa qualidade? Você já conhece o conceito de ferramentas de gestão, o mesmo vale para ferramentas de qualidade.

O Dr. Carlos tem a plena consciência de que deve aprimorar cada vez mais a qualidade nos serviços hospitalares. Ele considera que o hospital já conta com processos bem estabelecidos, mas acredita que possa melhorar ainda mais, lembra que os hospitais lidam com a assistência às pessoas, com a vida das pessoas.

Além disso, observa que os hospitais são organizações prestadoras de serviços, contam com grande contingente de pessoas, de diferentes formações, atuam em conjunto, o que implica em cuidados ainda maiores nos processos e controles, visando a melhor padronização no trabalho de assistência.

O interesse do Dr. Carlos é conhecer e implementar ferramentas e metodologias de padronização que possam contribuir às análises, controles e ações de melhoria de qualidade.

Ele até considera a possibilidade de utilizar alguma modalidade de avaliação externa, por organizações especializadas em atestar que o hospital adota boas práticas de qualidade.

Grande desafio, não é?

Novamente, o Dr. Carlos conta com a sua ajuda. Na próxima semana você terá uma reunião com ele. Você deverá apresentar considerações a respeito de possibilidades de melhoria na qualidade.

Fique tranquilo, você não está sozinho, mais uma vez terá a nossa colaboração.

Então, vamos enfrentar este novo desafio!

Não pode faltar

A qualidade de um produto ou serviço é relacionada à percepção do cliente do quanto atende às suas necessidades, desejos, expectativas. Marshall Junior et al. (2009, p. 40) ponderam que como as expectativas das pessoas podem mudar ao longo do tempo, os padrões de qualidade também devem ser ajustados. Para tanto, não basta observar as especificações ou padrões finais de um produto. É fundamental acompanhar e controlar todos os processos, o que inclui até a criteriosa seleção de fornecedores, além de controles estatísticos, o uso de tabelas e gráficos para o monitoramento de resultados e tendências.

A qualidade pode englobar diferentes dimensões, tais como as apresentadas a seguir:

Figura 2.14 | Dimensões da qualidade



Fonte: O autor.

Ao considerar as características, você pode associar às especificações, por exemplo as medidas, a potência de um motor. Quanto ao desempenho, você pode pensar, por exemplo, a arrancada de um veículo, a rapidez de um computador. Quanto à confiabilidade, você pode pensar sobre o quanto pode acreditar no produto e na empresa fornecedora, imagine o quanto você sente de segurança em deixar o seu dinheiro em um determinado banco. Quanto à utilidade, você pode pensar na facilidade de uso, compare um abridor de latas manual a um elétrico. Quanto à durabilidade, você pode comparar diferentes sapatos. Quanto à aparência, ou design, pode ser um fator importante, compare um aparelho celular atual a um outro comercializado dez anos atrás. Quanto ao atendimento ao cliente, você pode avaliar diferentes momentos, a pré-venda, durante a venda, e o pós-venda, você já deve ter passado por experiências positivas, e talvez algumas que nem queira lembrar-se. A segurança para o cliente, nos vários momentos, imagine a abertura de uma lata de molho de tomate, algumas contam com sistemas de fácil abertura, enquanto que outras podem ocasionar cortes nas mãos.

Que tal você comparar dois produtos fabricados por diferentes empresas? Por exemplo, dois automóveis motor 1.0 que sejam vendidos por preços similares. Quais notas, de 0 a 5 você daria para cada marca ao considerar as dimensões de qualidade apresentadas? Pergunte a outras pessoas e depois compare as percepções.

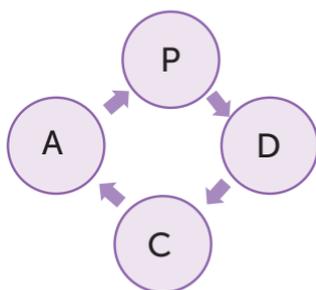
Agora, tome cuidado, pois a qualidade sempre deve ser avaliada em conjunto com o custo. Você pode conceber um produto mais sofisticado, mas possivelmente terá um custo mais elevado. Será que o mercado terá condições de pagar por ele?

Agora vamos começar a tratar de algumas ferramentas de gestão?

Kaoru Ishakawa, desenvolveu no Japão o PROGRAMA 5 S. Envolve: *Seiri* (descarte) separar o necessário do desnecessário; *Seiton* (arrumação) colocar cada coisa em seu devido lugar; *Seiso* (limpeza) limpar e cuidar do ambiente de trabalho; *Seiketsu* (saúde) tornar saudável o ambiente de trabalho; *Shitsuke* (disciplina) rotinizar e padronizar a aplicação dos "S" anteriores. Que tal pensar no seu trabalho, ou mesmo na sua casa? O que você pode fazer para aplicar este programa? Dá para imaginar os possíveis benefícios?

A proposta para a melhoria contínua foi divulgada por Deming que envolve o ciclo PDCA: Planejar (*plan*); Fazer (*do*); Verificar (*check*); Agir (*act*). Planejar: baseado em fatos e dados; estabelecer métodos, medidas, recursos humanos, materiais, equipamentos e cuidados ambientais para a viabilização de objetivos e metas. Fazer: executar, treinar os recursos humanos, colher dados de performance. Controlar: utilizar os dados colhidos e avaliar a estabilidade do processo por meio de análises estatísticas. Agir: com base nos dados levantados e fatos verificados em C, planejar as mudanças necessárias (ANDRADE, 2003, p. 11).

Figura 2.15 | Ciclo PDCA



Fonte: Andrade (2003, p. 11).

Pense em um problema, por exemplo, uma grande e demorada fila no banco. Pense nas possíveis causas, como falta de funcionários, falta de treinamento, tecnologia inadequada. Quais seriam as possíveis ações para minimizar, ou reduzir a fila? Como implementar estas ações? Esta é a fase do P. Depois você entra fase do D, a implementação. Na sequência, você deve avaliar como ocorreu a implementação e os resultados verificados, esta é a fase do C. A última fase, A, envolve eventuais ações de ajuste, corretivas. Depois retorna ao P, o ciclo se renova continuamente à busca de melhorias. Interessante, não? Que tal pensar em um problema de qualidade enfrentado no seu trabalho ou mesmo na sua casa? Procure aplicar o método PDCA, mas é fundamental que você analise as causas mais importantes baseando em fatos, dados. Evite o tentador e simples "Eu acho que", sem base, apenas pela intuição, ou às vezes, um simples "chute".

Uma outra ferramenta, derivada do PDCA, é o MASP: Método de análise e solução de problemas. Campos (1994, p. 114) apresenta a seguinte sequência:



Fonte: Adaptado de Campos (1994, p. 114).

Observe que o plano de ação envolve estabelecer o que fazer (*What*), quem deve fazer (*Who*), quando (*When*), como (*How*), Onde (*Where*), Por que (*Why*). Este é o 5W1H, que ainda pode ser acrescentado pelo quanto em dinheiro (*How Much*), daí tem-se o 5W2H. Facilita bastante para planejar as ações. Na sequência, se o resultado for positivo, você pode padronizar o método, ou a conclusão do projeto. Caso contrário, retorne ao planejamento.

Nos métodos para a busca de padronização e melhoria de qualidade, organizações têm adotado “Boas Práticas de Fabricação”, através do uso de:

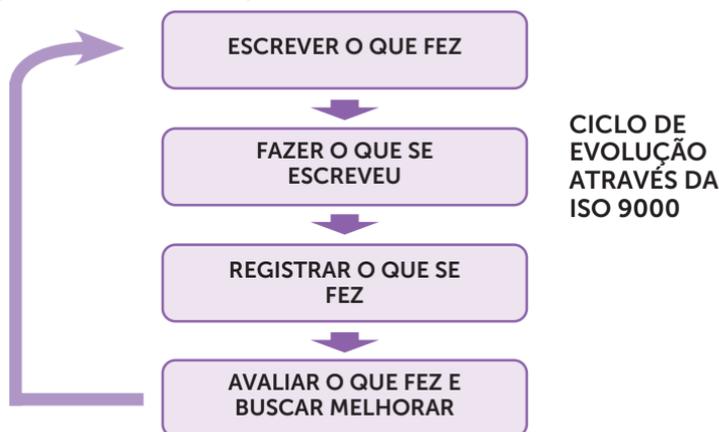
- Procedimento Operacional Padronizado - POP: procedimento escrito de forma objetiva que estabelece instruções sequenciais para a realização de operações rotineiras e específicas na produção, armazenamento e transporte de produtos;
- Manual de Boas Práticas de Fabricação: documento que descreve as operações realizadas pela organização, incluindo, no

mínimo, os requisitos sanitários dos edifícios, equipamentos e utensílios, a manutenção e higienização das instalações, o controle da água de abastecimento, o controle integrado de vetores e pragas urbanas, controle da higiene e saúde dos manipuladores e o controle e garantia de qualidade do produto final.

Para a busca de melhor qualidade, as organizações também têm utilizado a Certificação de produtos ou serviços, sistemas de gestão e pessoas que é, por definição, realizada pela terceira parte, isto é, por uma organização independente acreditada para executar essa modalidade de Avaliação da Conformidade. Uma importante referência é a ISO (International Standardization Organization), no Brasil é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Conta com uma família de normas: diretrizes para construir um sistema de gerenciamento de qualidade efetivo e como garantir à empresa e ao cliente de que o sistema está funcionando. As práticas envolvem: foco no cliente; liderança; envolvimento dos funcionários; administração por processos; visão sistemática para o gerenciamento; melhoria contínua; tomada de decisão baseada em fatos; relação cliente-fornecedor mutuamente benéfica. A certificação abrange: sistema de gerenciamento da qualidade; responsabilidade da administração; gerenciamento de recursos; realização de produto; medição, análise e melhoria.

A seguir, você encontra um fluxograma sobre o ciclo de evolução através da ISO.

Figura 2.17 | Ciclo de evolução através da ISO 9000



Fonte: O autor.

Algumas organizações, com grande destaque para as que atuam no setor da saúde, têm utilizado a “Acreditação”. É um processo formal por meio do qual um órgão reconhecido avalia uma organização e verifica se ela cumpre critérios aplicáveis, pré-determinados e publicados. Na área da saúde, o processo de avaliação é desempenhado pela equipe de avaliadores das Instituições Acreditoras Credenciadas, tendo como referência as Normas do Sistema Brasileiro de Acreditação e o Manual Brasileiro de Acreditação - ONA específico.

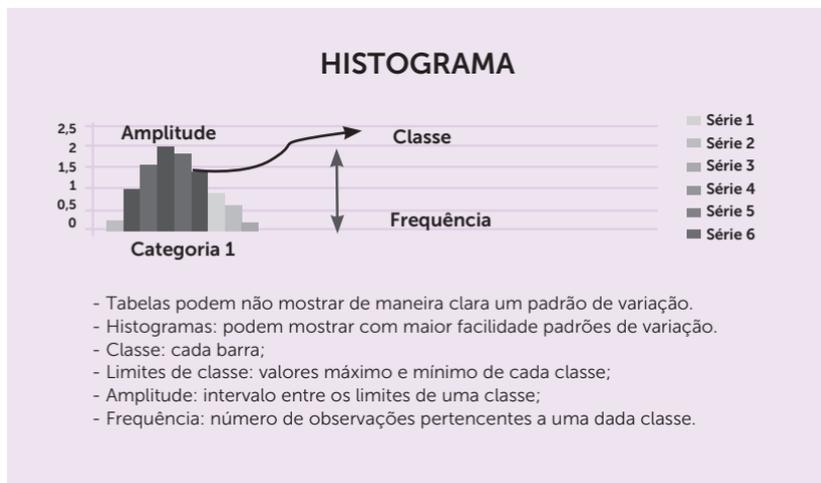
Em todas as abordagens para a melhoria da qualidade, devem ser utilizados indicadores de desempenho: são grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, cujo objetivo é dimensionar o comportamento de um processo, inclusive seus resultados, permitindo, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, melhor gerenciá-lo. Referem-se a dimensões como: rapidez, clareza, qualidade, quantidade, etc. Exemplos: tempo, número de dúvidas, montantes produzido, média de homens/hora por produto, número de erros, etc. Devem ser: baseados em expectativas dos clientes; importantes para a organização; ligados às estratégias; mensuráveis (não existe gestão sem medidas de desempenho); ser simples, claros, específicos, facilmente disponíveis, com baixo custo de implementação (do sistema de medidas), a comparação deve ser simples; finalmente deve ser facilmente documentado, comunicado e entendido pelas pessoas.

Vamos aos tipos de indicadores?

- Indicadores de Qualidade: representam a proporção entre o que foi feito em conformidade com os padrões requeridos e o total feito. Seu resultado é dado quase sempre em forma percentual. *Mede a Eficácia do Processo (o que);*
- Indicador de Produtividade: representam a competência no uso dos recursos necessários à produção de um bem ou serviço. Representa o resultado da relação entre as saídas de um processo e os recursos utilizados para sua produção. *Mede a Eficiência do Processo (como);*
- Indicadores de Capacidade: representam a quantidade de produtos e/ou serviços gerados em um determinado período de tempo. Exemplo: carros produzidos/dia, atendimentos na enfermaria/dia, etc. *Mede a Produção do Processo no Tempo.*

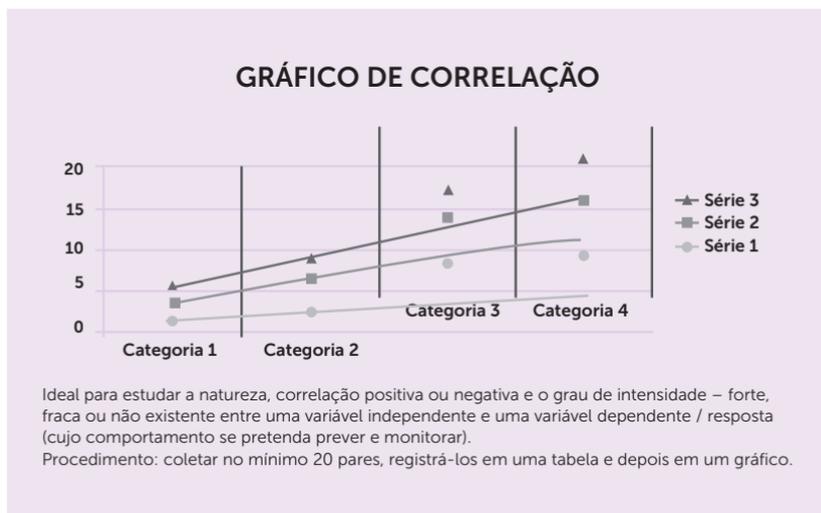
A interpretação de resultados pode ser muito facilitada através do uso de gráficos. A seguir são apresentados dois modelos, o Histograma e o de Correlação.

Gráfico 2.1 | Histograma



Fonte: O autor.

Gráfico 2.2 | Correlações



Fonte: O autor.



Assimile

As abordagens para a melhoria de qualidade envolvem o desenvolvimento de produtos que atendam às expectativas dos clientes, através de processos que transformem os recursos necessários. Eventuais problemas devem ser avaliados criteriosamente, as suas causas mais representativas, como eliminá-las, ou reduzi-las. Os processos devem ser documentados e contar com indicadores de desempenho para serem monitorados.



Pesquise mais

O que é necessário para alcançar a certificação e quais são os seus possíveis benefícios?

Leia o artigo "O que é a Certificação e como obtê-la?"

Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em: 5 dez. 2015



Refleta

Com base nas considerações sobre a certificação da ISO no e-commerce, você acha que é fácil essa implementação?

Leia o artigo "Qual a importância de uma certificação ISO no e-commerce?"

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qual-a-importancia-de-uma-certificacao-iso-no-e-commerce/90798>>. Acesso em: 5 dez. 2015.



Exemplificando

Utilização do 5W2H

Esta abordagem facilita o processo de planejamento. Não fica mais fácil a comunicação e o controle?

What (o que)	Who (quem)	When (quando)	Why (porque)	Where (onde)	How (como)	How Much (quanto)
Automatizar o equipamento	Cerência de manutenção	Janeiro	Reduzir variações na qualidade	Fábrica de parafusos	Aquisição e inclusão de computador e sistema especial	R\$ 100.000,00



Faça você mesmo

Agora é importante que você pratique.

Considere que você trabalha em uma cafeteria, e que tem enfrentado alguns problemas de variação no sabor do café expresso servido. Você deverá aplicar o método PDCA combinado ao 5W2H para analisar as possíveis causas do problema e soluções. Vamos pensar em algumas possíveis causas? Será que os grãos de café são padronizados? A quantidade de água utilizada e a sua temperatura são padronizadas? Será que os recipientes são bem higienizados? Será que os funcionários estão bem treinados e seguem procedimentos padronizados? Bem, eu dei algumas indicações, agora é o momento de você colocar em prática e fazer o exercício.

Vamos lá, você consegue!



Vocabulário

Seiri: descarte

Seiton: arrumação

Seiso: limpeza

Seiketsu: saúde

Shitsuke: disciplina

Plan: planejar

Do: fazer

Check: verificar

Act: agir

What: o que fazer

Who: quem

When: quando

Where: onde

Why: porque

How: como

How Much: quanto

ISO – International Standardizations Organization: Organização Internacional de Padrões

Sem medo de errar

Agora nós vamos trabalhar nas análises para a implementação de ferramentas para a melhoria da qualidade no Hospital Saúde.

Você está lembrado sobre a ferramenta Orçamento Base Zero que foi abordada em outra seção? Essa proposta considera a necessidade de avaliar cada atividade, os seus gastos e resultados gerados. Você foi informado pelo Dr. Carlos que há os processos de trabalho bem estabelecidos, mas sempre é possível refletir sobre possibilidades de melhorias, não é verdade?

O que você acha de verificar se há documentos sobre todos os processos?

Será que há indicadores de qualidade, produtividade e capacidade? Se não existirem esses indicadores, o que você acha de implementar essas medições? Afinal de contas, não existe gestão sem medição.

Será que o hospital conhece as expectativas dos clientes?

Não é importante conhecer os principais problemas enfrentados? Quais geram os maiores números de reclamações? Quais podem estar ligados às piores performances nos três grupos de indicadores considerados?

Após essas análises, o que você acha de priorizar os problemas mais representativos e as suas principais causas?

Se você começar por este trabalho, não é a base para a implementação das ferramentas de qualidade PDCA ou MASP?

E lembre-se que aí também é considerado o uso da ferramenta 5W2H.

Para essas implementações, você não acha que também será importante a capacitação das pessoas sobre o uso dessas técnicas?

E quanto à possibilidade de uma Acreditação Hospitalar pela ONA, Organização Nacional de Acreditação? Será que o momento é agora, ou é melhor implementar algumas mudanças mais adiante com o hospital melhor organizado e partir para a Acreditação?

Pois é, essas parecem ser algumas questões fundamentais para o desenvolvimento de um projeto para a melhoria da qualidade. Vamos avançar neste projeto?

! Atenção

Você deve tomar cuidado ao analisar um problema. Normalmente é relacionado as várias causas e nem sempre é viável agir em todas elas. Procure analisar as causas mais representativas e priorizar ações para a eliminação, ou redução destas.

👉 Lembre-se

É importante implementar indicadores de desempenho e buscar continuamente melhores resultados. Não existe gestão sem medições, análises e ações.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com as de seus colegas.

“Prática sobre o 5W2H”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Conceituação e dinâmica da Gestão da Qualidade.
3. Conteúdos relacionados	Gestão da Qualidade. Ferramentas de Qualidade. Certificação. Acreditação.
4. Descrição da SP	Você trabalha em uma fábrica e biscoitos, mas tem enfrentado muitas paralisações de produção. Essas paradas implicam em menor produção, gastos com pessoal sem produção. Ao analisar essas paralisações, observa-se que os equipamentos quebram, aí então são reparados, não há qualquer trabalho preventivo. Além disso, por vezes ao ocorrerem quebras não há peças de reposição disponíveis. O uso dos equipamentos pode ser inadequado devido à falta de treinamento dos usuários.
5. Resolução da SP	Você já sabe que na fábrica não existe manutenção preventiva, mas apenas a corretiva. Além disso, já sabe que algumas peças não estão disponíveis para a rápida troca. E finalmente, há o problema relacionado ao mau uso dos equipamentos. Tudo isto não demanda três planos de ações (5W2H)?

What (o que)	Programa de manutenção preventiva
Who (quem)	Gerência de manutenção
When (quando)	Implementar em Janeiro
Why (porque)	Reduzir paralisações devido à quebra de equipamentos
Where (onde)	Fábrica
How (como)	Estabelecimento de ações de verificação, ajustes de equipamentos, troca de peças antes do final da vida útil prevista
How Much (quanto)	R\$ 2.000,00 por mês
What (o que)	Estoque de peças de reposição para troca imediata
Who (quem)	Gerência de manutenção
When (quando)	Janeiro
Why (porque)	Reduzir tempo de parada devido à quebra de peças dos equipamentos
Where (onde)	Área de manutenção
How (como)	Aquisição de peças que possam quebrar e disponibilização na fábrica para evitar longas paradas
How Much (quanto)	Investimento inicial de R\$ 50.000,00 e mensal de R\$ 5.000,00
What (o que)	Capacitação de pessoas para o melhor uso de treinamentos
Who (quem)	Gerência de manutenção e fornecedores de equipamentos
When (quando)	Janeiro
Why (porque)	Para melhorar o uso de equipamentos
Where (onde)	Sala de treinamentos e no uso dos equipamentos na fábrica
How (como)	Treinamento teórico e prático
How Much (quanto)	R\$ 20.000,00

Estes três exemplos representam algumas possibilidades para você aprimorar o aprendizado e aplicar em novas situações.



Lembre-se

O MASP é derivado do PDCA e considera a possibilidade de padronizar métodos (ou concluir projetos), além de direcionar para ajustes caso os resultados não sejam os desejados.



Faça você mesmo

Vamos considerar um pequeno varejo que comercializa frutas diversas. A empresa recebe todas as manhãs frutas frescas diversas. Estas devem

ser comercializadas no mesmo dia para ser assegurado o diferencial da empresa. Por outro lado, a empresa perde até 20% dos produtos em função dos consumidores, ao comprarem os produtos, não tomarem os cuidados adequados na manipulação para a escolha dos produtos que serão adquiridos.

Você tem um problema real e precisamos que analise e apresente uma proposta para reduzir estas perdas. Utilize a combinação PDCA e 5W2H. Apresente um relatório.

Faça valer a pena!

1. Escolha a alternativa CORRETA sobre a qualidade:

- A Qualidade de um produto ou serviço não é relacionada à percepção do cliente do quanto atende às suas necessidades, desejos, expectativas.
- A Qualidade de um produto ou serviço é relacionada à avaliação exclusivamente técnica do cliente do quanto atende às suas necessidades, desejos, expectativas.
- A Qualidade de um produto ou serviço é pouco relacionada à percepção do cliente do quanto atende às suas necessidades, desejos, expectativas.
- A Qualidade de um produto ou serviço é relacionada à percepção do fornecedor do quanto atende às suas necessidades, desejos, expectativas.
- A Qualidade de um produto ou serviço é relacionada à percepção do cliente do quanto atende às suas necessidades, desejos, expectativas.

2. Marshall Junior et al. (2009, p. 40) ponderam que como as expectativas das pessoas _____, os padrões de qualidade _____. Para tanto, _____, ou padrões finais de um produto. É fundamental acompanhar e controlar todos os processos, o que inclui até a criteriosa seleção de fornecedores, além de controles estatísticos, o uso de tabelas e gráficos para o monitoramento de resultados e tendências.

Escolha a alternativa CORRETA para completar o texto apresentado:

- podem mudar ao longo do tempo; também devem ser ajustados; não basta observar as especificações.
- não podem mudar ao longo do tempo; também devem ser ajustados; não basta observar as especificações.

- c) não podem mudar ao longo do tempo; não devem ser ajustados; não basta observar as especificações.
- d) podem mudar ao longo do tempo; também devem ser ajustados; basta observar as especificações.
- e) não podem mudar ao longo do tempo; também devem ser ajustados; basta observar as especificações.

3. Kaoru Ishakawa desenvolveu no Japão o PROGRAMA 5 S. Envolve: Seiri(descarte) _____; Seiton (arrumação) _____; Seisso(limpeza)_____; Seiketsu(saúde)_____; Shitsuke (disciplina) _____anteriores.

Escolha a alternativa CORRETA para completar o texto apresentado:

- a) manter o desnecessário; colocar cada coisa em seu devido lugar; limpar e cuidar do ambiente de trabalho; tornar saudável o ambiente de trabalho; rotinizar e padronizar a aplicação dos "S".
- b) separar o desnecessário; colocar cada coisa em qualquer lugar; limpar e eventualmente cuidar do ambiente de trabalho; tornar saudável o ambiente de trabalho; rotinizar e padronizar a aplicação dos "S".
- c) separar o necessário do desnecessário; colocar cada coisa em seu devido lugar; limpar e cuidar do ambiente de trabalho; tornar saudável o ambiente de trabalho; rotinizar e padronizar a aplicação dos "S".
- d) separar o necessário do desnecessário; colocar cada coisa em seu devido lugar; eventualmente limpar e cuidar do ambiente de trabalho; se possível tornar saudável o ambiente de trabalho; rotinizar e padronizar a aplicação dos "S".
- e) separar o necessário do desnecessário; colocar cada coisa em seu devido lugar; limpar e cuidar do ambiente externo apenas; tornar saudável o ambiente de trabalho; rotinizar e padronizar a aplicação dos "S".

Referências

- ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2015.
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/certificacao/o-que-e>>. Acesso em: 9 dez. 2015.
- ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. 2003, 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Christiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Alinhamento(em negrito): Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P; KELLER, K L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MARTH, A.; FEIL, A. A. Implantação do orçamento base zero na gestão de uma empresa de radiodifusão. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 5, n. 3, jul./dez. 2014.
- MELO, B. M. et al. **O. Tecnologia e Sistemas de Informação e Suas Influências na Gestão e Contabilidade**. IX Sistema de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, 2012.
- NOVAES, A.C. **Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing One to One**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- RACKHAM, N.; DEVINCENTIS, J. R. **Rethinking the sales force**. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.
- RODRIGUES, A. T.L.; LEMOS, I. S. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre 2009.
- SLACK, N. et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos**. São Paulo: Artmed, 2008.
- TEIXEIRA DA SILVA, J. C. T. **Tecnologia: Conceitos e Dimensões**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

Padrões Normativos

Convite ao estudo

Olá, caro aluno! Você já percorreu uma caminhada bem legal até aqui. Aprofundou seus estudos sobre estratégias, processos e estrutura e também práticas de gestão. Desta forma, você realizou os primeiros estudos sobre a Gestão Organizacional. Quantos avanços! Parabéns! Agora vamos dar continuidade aos estudos para conhecer ainda mais a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos. Você tem novos desafios e terá a oportunidade para desenvolver a conceituação e dinâmica da gestão de pessoas. Partirá dos subsistemas de recursos humanos (pessoas), e nas outras seções estudará liderança, negociações e como resolver problemas em gestão. Você já pensou nisso tudo? Já imaginou o quanto poderá se desenvolver como gestor?

Nesta unidade você desenvolverá estudos relacionados à empresa Autoparts, que atua na produção de autopeças de alumínio. A empresa tem exigentes clientes no mercado automotivo, demandam produtos personalizados e atendimento muito especializado. A matéria-prima fundamental para as autopeças é o alumínio, o que também implica em muita competência para assegurar a competitividade da empresa. Você consegue imaginar o quanto é fundamental contar com uma boa gestão de pessoas, profissionais competentes e que saibam resolver racionalmente os problemas da empresa? Bem, é mais um grande desafio para você, e novamente contará com o nosso apoio!

Seção 3.1

Gestão de pessoas

Diálogo aberto

Agora chegou o momento de avançar ainda mais nos conhecimentos sobre a dinâmica das organizações, mas nesta seção com foco na conceituação e dinâmica da gestão de pessoas; as suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos. Vamos lá, meu caro aluno? Nesta situação você irá cuidar da empresa Autoparts.

A Autoparts é uma indústria nacional, familiar. O fundador, Sr. José, ainda atua como presidente da empresa, os diretores são os seus filhos João (responsável pela área financeira), Joaquim (responsável pela área administrativa) e Pedro (responsável pela área comercial). Cada um deles possui três filhos, portanto, nove netos, interessados em atuar na empresa. A empresa procura profissionalizar a sua gestão, e não interessa se a pessoa faz parte da família, ou não, é importante que todos estudem, preparem-se, desenvolvam os conhecimentos, habilidades, ações e atitudes, valores e equilíbrio emocional. A empresa é uma conceituada fornecedora de autopeças de alumínio para as indústrias automobilísticas, mas tradicional em seus processos e gestão. Com a competição crescendo e exigindo cada vez mais o desenvolvimento de produtos personalizados, desta forma, exigindo elevados padrões de qualidade e custos competitivos. Sabemos que o relacionamento com os clientes deve ser muito próximo, assim, imagina o quanto é importante para os colaboradores desenvolverem liderança, saberem negociar e resolver problemas?

E não é só isso, as autopeças são produzidas a partir do chamado alumínio primário (obtido diretamente a partir da bauxita) e também a partir do alumínio secundário, neste caso obtido a partir de diversos produtos à base de alumínio que são reaproveitados pela Autoparts e utilizados em novos produtos à base de alumínio. Um detalhe, a qualidade dos produtos da Autoparts é a mesma, se feitos com alumínio primário, ou secundário, pois é, não é também um bom exemplo de responsabilidade sócioambiental?

Há muitos desafios para a empresa e você terá a responsabilidade de ajudá-la em seu processo de modernização, especialmente na gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças com boa capacidade de negociação e que saibam resolver problemas em gestão.

Não tenha receio. Estaremos com você para que vença mais este desafio! Vamos lá!

Não pode faltar

Nas organizações a área da gestão de pessoas é muito sensível, contingencial e situacional (CHIAVENATO, 2010). Isto se dá devido a vários fatores, tais como a cultura da organização, mercado de atuação, categorias profissionais envolvidas, suas estratégias, processos, estrutura e políticas. Ele ainda pondera aspectos fundamentais sobre as pessoas: obviamente vistas como seres humanos; ativadores dos diversos recursos organizacionais; parceiros das organizações em busca da excelência; envolvem competências; representam o capital humano das organizações.

Ainda é possível acrescentar Conhecimento, Habilidade, Ação e Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional, que formam o conceito CHAVE (FLEURY; FLEURY, 2001).

Interessante, não? E qual é a visão sobre as pessoas em alguma organização que você conhece? Qual é a sua visão?

Dessa forma, há seis processos principais, entendidos como sub-sistemas de recursos humanos, relacionados à Gestão de Pessoas e às atividades envolvidas:

Figura 3.1 | Processos de Gestão de Pessoas

Agregar pessoas	Recrutamento; Seleção
Aplicar pessoas	Modelagem do trabalho; Avaliação do desempenho
Recompensar pessoas	Remuneração; Benefícios; Incentivos
Desenvolver pessoas	Treinamento; Desenvolvimento; Aprendizagem; Gestão do Conhecimento
Manter pessoas	Higiene e segurança; Qualidade de vida; Relações com empregados e sindicatos
Monitorar pessoas	Banco de dados; Sistemas de informações gerenciais

Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

O recrutamento envolve técnicas e procedimentos para a atração de pessoas com qualificações necessárias e desejadas para o trabalho nas organizações. Pode ser interno (pessoas de dentro da organização para uma vaga), ou externo (pessoas de fora da organização). A seleção envolve a escolha das pessoas que melhor atendam aos critérios e requisitos considerados para uma vaga.

A modelagem do trabalho envolve desenhar os processos, modelo organizacional, desenho, análise e descrição dos cargos, orientações às pessoas. A avaliação de desempenho pode ser individual, ou de um grupo de pessoas, envolve as competências, habilidades e atitudes demonstradas, além dos resultados do trabalho desenvolvido.



Assimile

De acordo com Chiavenato (2010, p. 199), o cargo de uma pessoa engloba todas as atividades desenvolvidas por uma pessoa na organização. Ele ainda pondera que muitos gestores não sabem definir o que é o seu trabalho, o que realmente é importante e o seu desempenho. Você sabe dar estas respostas?



Pesquise mais

Leia os dois artigos apresentados a seguir e observe bem sobre as alternativas para a avaliação de desempenho das pessoas e em particular o método 360 graus.

“O que é a Avaliação de Desempenho”?

Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 15 dez. 2015

“Avaliação 360 graus – O que é e como funciona”

Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 15 dez. 2015

De acordo com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), remuneração é:



É o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família (art. 457, CLT)

Os benefícios e incentivos envolvem recompensas adicionais às pessoas, além dos salários. Você já parou para pensar sobre a sua remuneração, eventuais benefícios e incentivos? Mas é importante que você reflita se os benefícios e incentivos que o deixam feliz também deixam as demais pessoas felizes. As motivações são diferentes, não é verdade? Você não acha importante conhecer o que motiva as diferentes pessoas nas organizações? Será que apenas o salário é o fator motivador? Será que algumas pessoas motivam-se por receber um prêmio como uma viagem, enquanto outras pelo pagamento de um curso? Qual prêmio você gostaria de receber no trabalho?



Pesquise mais

Leia o artigo "Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira", de Joaquim Carlos Lourenço, 2015. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12011>. Acesso em: 15 dez. 2015.

Os treinamentos envolvem a capacitação das pessoas para a realização de tarefas específicas, por outro lado o desenvolvimento envolve o crescimento da pessoa de maneira mais integral.



Assimile

Sobre os treinamentos, Chiavenato (2010) pondera que é um processo cíclico e contínuo, formado por quatro etapas: Diagnóstico; Desenho; Implementação; Avaliação.

A aprendizagem envolve o ganho de novos conhecimentos para o desenvolvimento do trabalho. As organizações devem procurar apresentar as condições para o aprendizado das pessoas, mas cabe a cada um também buscar meios para continuamente aprender mais. O que você tem feito para aprender mais? O que você tem visto que as organizações têm feito?

A gestão do conhecimento envolve a criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento na organização.

Para a manutenção de pessoas, as organizações também devem manter Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), visando assegurar a higiene, segurança e qualidade de vida das pessoas no trabalho.

As organizações também devem cuidar das relações com empregados e sindicatos, procurando melhorar o clima de trabalho, as condições gerais e atendimento da legislação.

A manutenção de banco de dados relacionada às pessoas também é fundamental para análises, conhecimentos e melhor gestão.

Cultura Organizacional:

A gestão de pessoas envolve uma clara avaliação da cultura organizacional, esta é composta por valores, crenças, pressupostos, normas, padrões de comportamentos e artefatos. Socialmente construída, não visível, compondo uma força não observável, é uma energia que impulsiona os membros da organização à ação, fornece significado, direção e mobilização. Funciona como um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos.

Os valores envolvem critérios gerais, padrões ou princípios utilizados pelas pessoas para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejados ou indesejáveis;

- Socialmente construída, não visível, compondo uma força não observável;
- Energia que impulsiona os membros da organização à ação;
- Fornece significado, direção e mobilização;
- Funciona como um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos.

Em relação à cultura das organizações, é muito importante que você verifique e avalie a sua intensidade, o grau de compartilhamento em relação aos valores da organização. Observa-se a maior efetividade em organizações onde se adotam comportamentos mais cooperativos, e que normalmente há uma relação entre cultura e desempenho: trabalho em equipe; confiança e credibilidade; desempenho e objetivos comuns; funcionamento da organização. Pense em uma organização que você conheça: qual é a cultura que a caracteriza? É clara? Compartilhada pela maioria das pessoas? Há algum grupo que tenha uma cultura muito diferente das demais pessoas?



Hoje o mercado de trabalho conta com profissionais de diferentes faixas etárias, essa convivência pode não ser tão simples, não é verdade?

Leia o artigo:

"Contratação de funcionários com mais de 55 anos: alguns dados que você deveria considerar". Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/contratacao-de-funcionarios-com-mais-de-55-anos-alguns-dados-que-voce-deveria-considerar.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

Reflita sobre as vantagens da combinação de profissionais de diferentes gerações.

Modelo de Gestão de Pessoas:

Não é importante pensar em um modelo de gestão de pessoas? Isso envolve os processos de gestão; as pessoas; a organização; os processos e as bases estruturais. Dessa forma, é importante refletir sobre as seguintes questões:

- Qual é o papel das pessoas na gestão de seu desenvolvimento, da sua competitividade profissional, da sua carreira? Qual é o seu papel?
- Qual é o papel das organizações para criar o espaço, estimular o desenvolvimento, oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades? Você consegue fazer uma descrição sobre uma organização que conheça?
- Quais são os processos de gestão de pessoas na movimentação (captação, internalização, transferência, promoções, expectativas, locomoções); desenvolvimento (capacitação, carreira, desempenho); valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades)? Você consegue fazer uma descrição sobre uma organização que conheça?
- Quais são as bases estruturais, o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre organizações e pessoas; políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento? Você consegue fazer uma descrição sobre uma organização que conheça?

- Quais são os processos envolvidos, de informação, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade? Você consegue fazer uma descrição sobre uma organização que conheça?

Você observa como essas respostas podem contribuir para um diagnóstico básico sobre a gestão de pessoas em uma organização?

A moderna gestão de pessoas envolve diferentes dimensões:

- **Credibilidade:** comunicação aberta e acessível; competência na coordenação de recursos humanos e materiais; integridade em carregar a visão da empresa.
- **Respeito:** mostrar apreciação pelo desenvolvimento profissional e elogiar; colaboração dos funcionários nas decisões importantes; cuidar dos funcionários como indivíduos que têm vidas pessoais.
- **Imparcialidade:** equidade - tratamento igual para todos quanto às recompensas; imparcialidade - falta de favoritismo em contratações e promoções; justiça - ausência de discriminação e de processo de apelação.
- **Orgulho:** na contribuição pessoal nos trabalhos individuais; no trabalho em grupo ou liderado; nos produtos da organização e com sua comunidade.
- **Camaradagem:** ser você mesmo; atmosfera social amigável; senso de família ou time.

Se você quer saber um pouco mais, consulte o site www.greatplacetowork.com.br. Lá você encontrará uma série de informações sobre a moderna gestão de pessoas. Por que você não consulta a lista das melhores organizações para trabalhar? O que elas têm em comum? O que você acredita que possa ser aplicado em outras organizações?

Marketing Interno:

As organizações também devem cuidar do marketing interno, para facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Visa integrar a noção de cliente nos processos internos à estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade e de processos. Deve ser como um agente integrante da estratégia global da organiza-

ção; o processo requer conhecimento, informação e o apoio da cúpula da organização; o processo deve avaliar pontos fortes e fracos da estrutura organizacional, ou seja, as condições que influenciam na produtividade e envolvimento dos funcionários. Deve começar pela (i) alta administração, depois passar pela (ii) média (devem ser as “pessoas de marketing”, ou marketeiros de plantão), no terceiro grupo (iii) os que estão em contato com os clientes externos; (iv) depois o pessoal de apoio em toda a organização; (v) finalmente a organização como um todo.

Assim, as organizações devem desenvolver uma comunicação interna através da:

- Identificação do perfil do público-alvo;
- Canais para a eficiência da comunicação;
- Definição de mensagens atrativas (linguagem, visual, apelo) e posicionamento, tema; marca ou personagem;
- Avaliação.



Exemplificando

A gestão de pessoas tem como básico o autogerenciamento, depois você poderá cuidar da gestão de outras pessoas. Reflita sobre o que disse Ann McGee Cooper (apud BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008, p. 7):

Se você quiser ser um grande gerente, há muito a aprender, mas a lição mais fundamental é que tudo começa com a própria efetividade pessoal. Conheça a si mesmo. Ouça o que os outros dizem. Desenvolva suas forças. Faça o que diz que fará. Gerencie o seu tempo. Se pudermos encontrar gerentes que façam isso bem, o restante tenderá a se resolver por conta própria – Beth Bledsoe, diretora de Iniciativas Estratégicas, Ingersoll Rand University.

Festeje qualquer progresso, não espere pela perfeição.” – Ann McGee Cooper.

Que tal começar pela Matriz de gerenciamento do Tempo?

Matriz de Gerenciamento do Tempo (BALDWIN; RUBIN; BOMMER; 2008) – Categorias de atividades:

Figura 3.2 | Matriz de gerenciamento do tempo

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	<p>QUADRANTE I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Problemas prementes • Projetos com prazos de entrega fixados 	<p>QUADRANTE II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção • Desenvolvimento de relacionamentos • Reconhecimento de novas oportunidades • Planejamento • Recreação
NÃO IMPORTANTE	<p>QUADRANTE III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrupções • Algumas visitas • Algumas correspondências • Alguns relatórios • Atividades populares 	<p>QUADRANTE IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trivialidades • Trabalho atarefado • Algumas correspondências • Alguns telefonemas • Coisas que provocam perda de tempo • Atividades agradáveis

Fonte: Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 31)

Analise a matriz e observe as relações entre importância das atividades e urgência. As atividades do Quadrante II podem gerar excelentes resultados, ainda que um pouco mais demorados. No outro extremo você tem o Quadrante IV, atividades pouco importantes e não urgentes, você deve perder pouco tempo com estas.

Um outro ponto importante: aprenda a dizer NÃO! Às vezes, é melhor explicar que não tem condições de fazer algo. Seja educado, sorria e educadamente explique que no momento você tem outras prioridades.



Faça você mesmo

Agora eu tenho uma tarefa para você: planejar um treinamento.

Imagine que a sua organização fez um investimento na aquisição de um sistema ERP, e agora todos devem aprender a utilizá-lo. O que fazer?

Bem, que tal começarmos pelo diagnóstico? Você poderá considerar que todas as pessoas na organização deverão aprender a utilizar o ERP. Poderá pensar em etapas: começar pela área de tecnologia de informações, depois as diretorias e as gerências, e finalmente os demais.

Após esta etapa vamos para o desenho da capacitação: os objetivos de treinamento sobre o uso do ERP, a possibilidade de uma parceria com o fornecedor do ERP, o uso de materiais de autoestudo, aulas presenciais

versus aulas práticas, os docentes, a carga horária, o planejamento dos diversos recursos necessários, estabelecimento de como será avaliado o aprendizado.

Depois a implementação, a execução e a condução do programa de treinamento, inclusos todos os aspectos da logística para assegurar que todos os recursos estejam disponíveis.

Vamos lá!



Vocabulário

Marketing Interno = Endomarketing: esta é uma marca registrada, mas no mercado é utilizada como sinônimo para marketing interno

Sem medo de errar

Agora nós vamos trabalhar nas análises para a melhoria da gestão de pessoas na Autoparts. Bem, você já percebeu que precisará contar com as pessoas certas para assegurar o sucesso atual e o futuro da empresa, conciliando pessoas da família e os demais colaboradores, afinal as organizações devem considerar o mérito, e não o parentesco, como critério para uma pessoa trabalhar, não é verdade?

Que tal começar a pensar nos processos relacionados às pessoas?

Você poderia começar a pensar em um diagnóstico sobre a agregação de pessoas (recrutamento e seleção), a aplicação (modelagem do trabalho e avaliação de desempenho), as recompensas (remuneração, benefícios e incentivos), o desenvolvimento de pessoas (treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, gestão do conhecimento), a manutenção de pessoas (higiene e segurança, qualidade de vida, relações com empregados e sindicatos), o monitoramento de pessoas (banco de dados, sistemas de informações gerenciais). É muita coisa, não?

Pois é, essas parecem ser algumas questões fundamentais para o desenvolvimento de um projeto para a melhoria da qualidade. Vamos avançar neste projeto?

Você não acha que nesse projeto também deva conhecer um pouco mais sobre a oferta de mão de obra, especializada ou não?

Além disso, não parece importante saber o que os clientes esperam dos fornecedores? E daí? Quais profissionais devem atuar na Autoparts?

Será que não é interessante criar um sistema de monitoramento de profissionais no mercado, inclusive os que atuam na concorrência?

E o que você acha de desenvolver ações que envolvam a troca de experiências entre profissionais mais experientes e os mais jovens? Essa combinação pode ser interessante, não acha?

Bem, todas essas ações podem levar muito tempo, não é? Mas, é importante começar!

Agora vamos lá! Vamos avançar no projeto!



Atenção

A avaliação de desempenho é fundamental para o aprendizado e crescimento. É preciso que as pessoas saibam o que é esperado delas, que tenham os recursos e processos necessários. O retorno com a avaliação deve ocorrer respeitosamente para que o aprendizado seja realmente efetivo.



Lembre-se

A gestão de pessoas envolve a combinação de subsistemas ou processo. Esse conjunto pode gerar uma sinergia efetiva para a organização e para as pessoas.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"Avaliação 360 Graus"

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Desenvolver conhecimentos sobre avaliação 360 graus em organizações.
3. Conteúdos relacionados	Conceituação e dinâmica da gestão de pessoas.

4. Descrição da SP	<p>Você foi chamado pelo Banco Dinheirão para apresentar um novo modelo de avaliação de pessoas e também incentivar o desenvolvimento de maior cooperação entre as pessoas. O banco utiliza modelos tradicionais, e você leu um trabalho desenvolvido pela consultora Eva Hirsch Pontes, ela pondera que o sistema tradicional não corrobora para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo, pois estimula a concorrência entre pares em vez de incentivar o trabalho em equipe.</p> <p>Para ajudá-lo, eu peço que leia o artigo "Avaliação 360 graus". "Ela é uma das formas mais eficientes e eficazes para apoiar o desenvolvimento humano e organizacional, desde que utilizada corretamente!", Marcia Veras, 13 ago. 2012. Disponível em: <https://endeavor.org.br/a-avaliacao=360-graus/?esvt-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999-1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=COzK-deF68kCFRYGkQodQw-QHOg>. Acesso em: 15 dez. 2015.</p> <p>Você enfrentará este novo desafio, mas fique tranquilo, pois terá o nosso apoio.</p>
5. Resolução da SP	<p>Diante desta solicitação você verificou que são dois desafios, um relacionado ao melhor desenvolvimento do trabalho em equipe e outro relacionado ao sistema de avaliação.</p> <p>Bem, em relação ao melhor desenvolvimento do trabalho em equipe, que tal começarmos por estas ações?</p> <p>Conscientização de que os papéis de liderança, a responsabilidade e diversas decisões podem ser compartilhados, para aumentar o comprometimento coletivo, com a inclusão de objetivos e metas do grupo, logicamente combinados aos individuais. Que tal desenvolver programas que fortaleçam o comportamento colaborativo e o trabalho em equipe?</p> <p>Em relação ao sistema de avaliação, a opção é o modelo 360 graus. Você sabe que as pessoas avaliam pessoas que estão abaixo dela, pares no mesmo nível hierárquico, e também quem está cima. P ode permitir uma avaliação mais completa, integral e justa. Não parece ser uma opção interessante, combinar este modelo com objetivos e metas individuais em outros em grupo?</p> <p>E a comunicação das mudanças não parece ser um fator fundamental para o sucesso? Que tal desenvolver um programa de marketing interno que procure comunicar e conscientizar as pessoas sobre os possíveis benefícios destas mudanças?</p> <p>E não se esqueça, ao planejar estas mudanças, utilize a ferramenta 5W2H.</p>



Lembre-se

A gestão de pessoas envolve uma área da organização, e nesta seção focamos os seus subsistemas.

Porém, é um trabalho de construção coletiva, todas as áreas e pessoas da organização são influenciadas e influenciam nos resultados.



Faça você mesmo

Refleta sobre uma organização que conheça, avalie as práticas de comunicação internas. O que pode ser feito para melhorar ainda mais?

Faça valer a pena!

1. Escolha a alternativa CORRETA sobre a gestão de pessoas.
 - a) É uma área das organizações muito sensível, contingencial e situacional.
 - b) É uma área das organizações menos sensível, situacional, não depende das contingências.
 - c) É uma área das organizações muito sensível, não depende das contingências e situações.
 - d) É uma área das organizações menos sensível, contingencial e pouco dependente da situacional.
 - e) É uma área das organizações menos sensível, contingencial e situacional.
2. A cultura organizacional depende de vários fatores, tais como _____, mercado de atuação, categorias profissionais envolvidas, suas estratégias, processos, estrutura e políticas. Ainda há outros aspectos fundamentais sobre as pessoas: obviamente vistas como seres humanos _____; _____; envolvem competências que representam o capital humano das organizações.
Escolha a alternativa CORRETA que completa as lacunas.
 - a) a cultura do mercado; simples consumidores dos diversos recursos organizacionais; parceiros das organizações em busca da excelência.
 - b) a cultura da organização; simples consumidores diversos recursos organizacionais; usuários das organizações em busca da excelência.
 - c) a cultura da organização; ativadores dos diversos recursos organizacionais; parceiros das organizações em busca da excelência.
 - d) a cultura da organização; ativadores dos diversos recursos organizacionais; usuários das organizações em busca da excelência.
 - e) a cultura dos padrões; simples consumidores dos diversos recursos organizacionais; parceiros das organizações em busca da excelência.

- 3.** Escolha a alternativa CORRETA relacionada ao conceito CHAVE de Fleury e Fleury (2001).
- a) Competências filosóficas, Habilidade, Ação e Atitude, Valores e Equilíbrio Físico.
 - b) Conhecimento, Habilidade, Ação e Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional.
 - c) Conhecimento, Habilidades técnicas em projetos, Ação e Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional.
 - d) Conhecimento, Habilidade, Ação Gerencial e Atitude, Valores Monetários envolvidos e Equilíbrio Emocional.
 - e) Conhecimento, Habilidade, Ação e Atitude, Valores Monetários envolvidos e Equilíbrio Emocional.

Seção 3.2

Liderança

Diálogo aberto

Caro aluno, estamos avançando nesta unidade abordando os padrões normativos, desta forma vamos nos aprofundar mais um pouco no desenvolvimento do seu conhecimento na dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos. Lembre-se de que na seção anterior você desenvolveu seus estudos sobre a Gestão de Pessoas, viu sua conceituação e dinâmica. Agora, nesta seção 3.2 vamos dar continuidade a nossa caminhada para adquirir mais conhecimentos sobre liderança.

Bem, você iniciou o trabalho com a empresa Autoparts, que atua na produção de autopeças de alumínio para grandes e exigentes indústrias automotivas, é fundamental desenvolver boas estratégias de compras de alumínio, para assegurar a competitividade da empresa. Além disso, a empresa conta com pessoas de diferentes gerações, é preciso conciliar essas diferenças e experiências. Para tanto, você já desenvolveu propostas para a melhor agregação, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas. São muitas mudanças e você sabe que levam tempo, não é verdade? Agora você tem um novo desafio, apresentar propostas para o desenvolvimento de lideranças na empresa.

Você acha que esta é uma preocupação relacionada apenas aos diretores e gerentes ou deve representar uma preocupação em toda a empresa, em todos os níveis hierárquicos? Será que líderes estão apenas nos cargos de gestão? E vamos a outras questões, será que uma pessoa nasce com perfil de liderança, ou não nasce dessa maneira?

E se a pessoa não demonstra logo cedo um perfil de liderança, esta é uma "sentença" para o resto da vida? Ou será que podemos desenvolver a liderança? Na verdade, sim, podemos desenvolver a liderança!

Bem, você já deve ter pensado que tem alguns desafios na Autoparts, não é? Será que a empresa conta com pessoas que tenham desenvolvido bem a liderança? As pessoas foram identificadas?

Como proporcionar condições para o desenvolvimento de lideranças? Será que estas lideranças devem agir sempre da mesma forma?

Será que diferentes cenários implicam em diferentes estilos de liderança? Calma!

Nesta seção abordaremos o conceito de liderança, os modelos para o desenvolvimento, a associação entre o cenário enfrentado e o perfil demandado, como exercer a liderança de pessoas, tratar diferentes através de diferentes maneiras. Dessa forma, você terá as condições para resolver mais uma situação-problema.

Não tenha receio. Estaremos com você para ser vencido mais este desafio! Vamos lá!

Não pode faltar

Vamos começar com uma pergunta: quais são os nomes que você tem como exemplo de liderança? Eu vou citar dois nomes para você refletir: Jesus Cristo e Winston Churchill. Pesquise um pouco mais sobre a história de cada um, o contexto que cada um enfrentou. Faço uma observação sobre Churchill, ele teve um grande papel de liderança durante a Segunda Guerra Mundial, porém ainda que tenha alcançado a vitória na guerra, na sequência o seu partido político perdeu as eleições para os trabalhistas. Ele era um bom líder e “ficou ruim”? Ou será que é importante ajustar o perfil de liderança ao contexto? Ele ainda apresentou a seguinte declaração:

A diferença entre um estadista e um demagogo é que este decide pensando nas próximas eleições, enquanto aquele decide pensando nas próximas gerações.



O que você acha? Então a pessoa não é muito boa? Ou era boa, e de uma hora para outra ficou ruim?

Chiavenato e Sapiro (2010) ponderam que a liderança envolve o comprometimento, a empolgação, o espírito missionário, ser visionário, ter foco em objetivos, ter senso de oportunismo, a ênfase na participação de todos, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas. Ainda

apresentam características da liderança estratégica: espírito crítico e inovador; assimilador, aprendiz e coreógrafo; compartilha poder com atenção; condutor e alavancador; expertise em várias áreas; experiência em muitas indústrias; portfólio de vários conhecimentos; empoderador e patrocinador; perspectiva global e sistêmica; cria e fomenta coalizões e colaboração; conhecimento íntimo do cliente; conhecimento dos concorrentes; acessível, próximo, apoiador. Qual é sua autoavaliação em relação a todas estas ponderações? Será que é fácil alcançar toda essa excelência? O que fazer para evoluir como líder?

Será que um gerente é necessariamente um bom líder?



Assimile

Você deve tomar cuidados com alguns mitos, não acredite na versão que diz que algumas pessoas nascem líderes e outras não. A liderança pode ser desenvolvida ao longo da vida. Além disso, você não deve ter a ilusão de que uma pessoa falante, carismática, “esperta” é necessariamente uma boa liderança. Infelizmente, muitas vezes as pessoas confundem essas características com a boa liderança.

As lideranças podem ser encontradas por toda a organização e não apenas entre os que ocupam os cargos de direção ou gerência.

A situação também implica em um perfil mais adequado de liderança. Imagine duas situações distintas.

Na primeira situação a organização atravessa um bom momento, está bem equilibrada, sem demandar significativas mudanças. Nesta situação, provavelmente terá sucesso alguém que tenha um perfil de liderança que contribua para manutenção do atual modelo, sem grandes choques.

Na segunda situação a organização pode passar por uma situação que demande rápidas e significativas mudanças, por exemplo, uma significativa reestruturação. Neste caso, provavelmente tenha maior sucesso uma pessoa que seja provocadora de mudanças mais radicais, em pouco tempo.



Nem sempre as lideranças conseguem ter sucesso em todos os contextos organizacionais. É comum observar que uma pessoa tenha sucesso como líder em uma situação, mas não alcance sucesso em outra muito diferente. A liderança envolve a adaptação à situação.

E qual é o seu perfil? Você acredita que tenha um perfil mais voltado para a primeira situação ou para a segunda? Não se trata de uma avaliação sobre ser melhor, ou pior, mas de perfil mais adaptado a uma ou outra situação.

Por outro lado, tenha certeza sobre algumas características normalmente admiradas nas lideranças: honestidade, cumprir o combinado, abertura, saber ouvir, empatia, transparência, inspiradora, respeito, conhecimentos e habilidades.

Liderança Situacional

Agora vamos abordar um modelo tradicional e prático: a Liderança Situacional. Esta proposta foi desenvolvida por Hershey e Blanchard (2011). A seguir, apresentamos os principais seus aspectos:

- A liderança trata mais do que a pessoa faz, do que ela é, portanto, depende da situação;
- A liderança envolve influenciar pessoas para atingir objetivos e metas, indicando direções (comportamentos e tarefas), mas também dando apoio (comportamentos de relacionamento);
- A liderança envolve compreender a situação e adaptar-se a ela.

A liderança situacional envolve ajustar-se ao contexto, assim, temos algumas questões para você refletir: Como você normalmente age? Adapta-se à situação? Consegue influenciar (não confunda com manipular) as pessoas? Sabe indicar direções? Sabe apoiar? Você percebe que o desenvolvimento da liderança está ao seu alcance?

Dessa forma, a liderança situacional considera comportamentos do líder: diretivo (o líder adota comunicação de uma via; explica detalhadamente o papel do liderado e diz o que fazer, onde e como; supervisiona o desempenho de perto) e de apoio (o líder adota comunicação de duas vias, ouve, dá apoio e incentivo, facilita a interação e envolve o liderado na tomada de decisão). Pense em algumas

peças com quem já tenha trabalhado, como elas se comportavam? Na sequência você terá abordagens sobre diferentes estilos de liderados e como as lideranças podem agir em relação a cada um deles.

Estilos de liderança situacional: S1 diretivo (alto diretivo, baixo em apoio); S2 adestramento (alto diretivo, baixo em apoio); S3 de apoio (baixo diretivo, baixo em apoio); S4 delegação (baixo diretivo, baixo em apoio). Observe que baixo em apoio não significa que não exista, mas sim a menor representatividade em relação ao diretivo.

Níveis de desenvolvimento dos liderados: competência - a combinação entre conhecimentos e habilidades e que podem ser desenvolvidas por meio de educação, treinamentos e experiência; e compromisso. Reflete a capacidade do liderado para realizar uma tarefa sem supervisão.

Os níveis de desenvolvimento são: D1 baixo, D2 baixo a moderado, D3 moderado a alto, D4 alto. Dê uma olhada nas figuras apresentadas a seguir, elas facilitam o entendimento das relações entre Comportamento de Apoio x Comportamento Diretivo, e o Desenvolvimento do Liderado.

Figura 3.3 | Comportamento de Apoio x Comportamento Diretivo

ALTO	APOIO	ADESTRAMENTO
	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo diretivo • Alto em apoio S3	<ul style="list-style-type: none"> • Alto diretivo • Alto em apoio S2
BAIXO	DELEGAÇÃO	DIRECIONAMENTO
	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo diretivo • Baixo em apoio S4	<ul style="list-style-type: none"> • Alto diretivo • Baixo em apoio S1
	BAIXO ALTO COMPORTAMENTO DIRETIVO	

Fonte: Hershey e Blanchard (2011, p. 187).

Figura 3.4 | Desenvolvimento do Liderado

← DESENVOLVIMENTO DO LIDERADO → DESENVOLVIDO EM DESENVOLVIMENTO			
ALTO D4	MODERADO		BAIXO D1
Alta Competência Alto Compromisso	D3 Alta Competência Compromisso Variável	D2 Alguns Competência Baixo Compromisso	Baixa Competência Alto Compromisso

Fonte: Hershey e Blanchard (2011, p. 187).

Normalmente, as pessoas ao terem que iniciar uma tarefa (ainda que tenham pouco ou nenhum conhecimento sobre ela) estão entusiasmadas e prontas para aprender (D1); ao iniciarem e aprofundarem-se na tarefa acham que ela é mais difícil do que imaginavam e começam a desanimar, o que leva a uma redução do compromisso (D2); com o apoio do gerente os liderados podem superar este estágio, ainda que com uma certa insegurança em relação à capacidade de fazerem por conta própria (D3), essas dúvidas levam ao compromisso variável; com o apoio adequado os liderados podem chegar a um alto nível de competência e confiança (D4). Qual é a sua autoavaliação?

É importante adaptar o estilo de liderança a cada situação: D1 demanda estilo de liderança S1; D2 demanda liderança S2; D3 demanda estilo de liderança S3; D4 demanda estilo de liderança S4.

Na liderança situacional define-se a Maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada.

São dois os componentes da maturidade de um indivíduo:

- Maturidade de Trabalho: relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa. Refere-se ao conhecimento e a capacidade técnica;
- Maturidade Psicológica: refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito à confiança em si mesmo e ao empenho. As pessoas que têm alta maturidade psicológica em determinada área ou responsabilidade julgam que a responsabilidade é importante, têm confiança em si mesmas e sentem-se bem nesse aspecto do seu trabalho.



Atenção

É importante adaptar o estilo de liderança ao perfil do liderado.

Saber avaliar a maturidade de cada liderado ou do grupo é essencial para uma liderança eficiente e eficaz. Da mesma forma você deve autoavaliar a sua maturidade.

Bem, agora, é importante que você faça uma autoavaliação segundo a abordagem da liderança situacional. Reflita também sobre algumas pessoas que tenham trabalhado com você e ocupavam posições de comando, como agiam, segundo a ótica desse modelo de liderança?



Reflita

“Líderes pensam e falam sobre soluções. Seguidores pensam e falam sobre problemas.” – Brian Tracy, empreendedor.



Pesquise mais

Este artigo tem como propósito apresentar os resultados da utilização da Liderança Situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. Desse modo, os temas Motivação no trabalho, Liderança e Empoderamento, Estilos de Liderança e Liderança Situacional foram essenciais para versar acerca da temática.

“A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas”

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 364-377, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2123/2600>>. Acesso em: 2 jan. 2015.

Decisões individuais x em grupo

Você deve estar pensando sobre o seu papel como líder, quando precisa tomar decisões solitárias, e quando deve envolver outras pessoas para que elas possam crescer. Você pode adotar diferentes abordagens em processos decisórios. A seguir, algumas abordagens, segundo Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 83):

- Decida: se estiver seguro e envolver uma situação que não caiba contestação por parte da equipe.
- Consulte individualmente: se não tiver dados suficientes para a tomada de decisão, e referências de outras pessoas específicas que possam corroborar para uma possível melhor decisão, sem a necessidade de envolver toda a equipe.

- Consulte o grupo: se não tiver dados suficientes para a tomada de decisão e o maior número de sugestões que possa servir para uma melhor decisão por parte do gerente. Gera sensação de participação aos membros da equipe.
- Medie o grupo: se não tiver dados suficientes para a tomada de decisão e o debate da equipe puder contribuir para uma melhor decisão. Tem a vantagem de ser um meio de treinar a equipe no processo de tomada de decisão.
- Delegue ao grupo: se não tiver dados suficientes para a tomada de decisão e o debate da equipe puder contribuir para uma melhor decisão. Tem a vantagem de ser um meio de treinar a equipe no processo de tomada de decisão e responsabilidade pelos resultados do que for decidido.

Agora, é importante saber motivar as pessoas, portanto, vale uma recomendação: procure saber o que motiva cada pessoa, nem sempre são os mesmos motivos, e nem sempre o dinheiro é o fator primordial.

Pense em uma organização que conheça, como são tomadas as decisões? O que motiva as pessoas?

Você entendeu que há vários cuidados para o desenvolvimento da liderança? Que tal você fazer uma autoanálise sobre o seu perfil atual de liderança e programar ações de melhoria? Tenha muita calma, essa evolução não ocorre de uma hora para outra, mas é preciso começar. Avance, comemore cada progresso!



Lembre-se

Você deve adaptar o estilo de liderança à situação considerada.



Pesquise mais

Consulte o artigo “10 artigos incríveis sobre liderança”. Disponível em: <<http://www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/10-artigos-incriveis-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 23 jan. 2016.



No artigo “Confira exemplos de dinâmicas de liderança” você encontra alguns exemplos para o desenvolvimento de liderança. Vamos lá?

Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/confira-exemplos-de-dinamicas-de-lideranca/>>. Acesso em: 1º jan. 2016.

1) Dinâmica do nó humano

Você precisará contar com mais de 10 participantes e um mediador (você). Solicite que todos deem as mãos e formem um círculo. Leia o artigo e veja como contribui para a cooperação e a identificação de potenciais líderes.

2) Dinâmica do caos

Você estará em uma sala com os participantes, solicitará que saiam. Na sequência faça uma “bagunça” com tudo o que estiver na sala. Solicite que retornem, observe as ações. Leia o artigo e veja como contribui para verificar ações cooperativas e potenciais líderes.

3) Construção de torres

Você atuará com 8 a 32 pessoas para verificar a influência que o tipo liderança exerce na produtividade e realização do trabalho em equipe. Você solicitará a construção de torres, quanto mais altas melhor. Leia o artigo e veja como contribui para que os participantes reflitam sobre estilos de liderança.

Essas são dinâmicas que poderão contribuir na identificação de liderança e seus estilos. Seria interessante verificar na prática.



O uso de dinâmicas de grupos apresenta uma grande contribuição para avaliações sobre o estilo de liderança. Combine estas com as autoavaliações, além das avaliações que os colegas farão sobre cada um. Esta combinação pode proporcionar indicações importantes para o aprimoramento individual.



Faça você mesmo

Faça uma autoavaliação do seu estilo de liderança. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/faca-teste-descubra-qual-seu-perfil-de-lideranca-3279712>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

Responda as questões e indique o seu perfil.

Utilize a avaliação 360 graus, mencionada na seção anterior, consulte outras pessoas e solicite que respondam como elas o avaliam (baseado nestas perguntas). Você conseguirá desenvolver um diagnóstico ainda mais completo.

Não existe a preocupação sobre certo e errado, mas apenas que você faça uma autoavaliação sobre o estágio atual e aonde gostaria de chegar, e as ações necessárias para evoluir.



Vocabulário

Coaching: treinamento.

Sem medo de errar

Você já desenvolveu propostas para a melhor gestão de pessoas na Autoparts por meio da organização dos subsistemas de recursos humanos. Grande avanço, não?

Agora o seu desafio é promover um ambiente e condições para o desenvolvimento de lideranças.

Vamos a algumas reflexões?

As lideranças devem ser adequadas ao contexto, não é?

A Autoparts está em um contexto que demanda grandes e radicais mudanças, ou será que tem uma boa situação e poderá promover mudanças de maneira mais calma, com melhorias contínuas? Dependendo do diagnóstico, você poderá pensar em diferentes pessoas, não é?

E as lideranças, você está preocupado apenas com os diretores e gerentes, ou em identificar e aprimorar lideranças em toda a empresa?

E se for dessa maneira, o que fazer?

Você acredita que poderá solicitar autoavaliações?

Poderá complementá-las com avaliações no modelo 360 graus?

Bem, as avaliações poderão ser ainda mais completas, não é verdade?

Você acredita que possa desenvolver dinâmicas em grupo para o melhor diagnóstico?

E depois disso tudo, o que fazer? Quanto depende de a empresa dar apoio às pessoas, e o quanto depende de cada um também procurar adotar as ações necessárias para o aprimoramento?

Por meio destas reflexões você poderá pensar em um programa para o desenvolvimento de lideranças.

Agora você pode preparar um relatório com as suas propostas, certo?



Atenção

Qualquer um pode aprimorar a sua liderança, é fundamental estudar, praticar, colher impressões com outras pessoas. É um aprendizado contínuo.



Lembre-se

É fundamental adaptar o estilo de liderança aos diferentes liderados.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

“Desenvolvimento de Lideranças”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Conceituação e dinâmica sobre o desenvolvimento da liderança.
3. Conteúdos relacionados	Lideranças. Desenvolvimento e Adaptações. Situações. Estilos.

4. Descrição da SP	Carlos foi contratado para prestar serviços de consultoria a uma empresa de tecnologia de informação. Os clientes demandam projetos personalizados, estes são desenvolvidos por equipes com excelente formação técnica, mas há diversos profissionais em início de carreira que ainda estão aquém do desejado em relação ao perfil. Por vezes, são inseguros na tomada de decisões. Por outro lado, cada equipe conta com um gestor, com bastante experiência e liderança bem desenvolvida. Quais seriam as recomendações para o aprimoramento destes profissionais?
5. Resolução da SP	<p>Esta é uma situação comum em muitas organizações. Você não acha que pode ter um bom ponto de partida? Sim, os experientes gestores. Estes poderão, em função da situação, envolver a equipe na tomada de decisões. Lembre-se que, nos processos decisórios, você pode adotar os seguintes caminhos: decida sozinho; consulte individualmente; consulte o grupo; medeie o grupo; delegue ao grupo.</p> <p>A medida que os experientes gestores avaliarem criteriosamente como adotar estas diferentes possibilidades poderá contribuir na prática para que os liderados ganhem experiência e amadureçam como líderes.</p>



Lembre-se

A liderança situacional considera que os liderados possam ter diferentes perfis por meio de combinações entre nível de maturidade e conhecimento técnico da função.



Faça você mesmo

Escolha duas pessoas com quem você convive, de preferência no ambiente de trabalho. Avalie e compare essas pessoas segundo as referências apresentadas nas orientações do link abaixo sobre estilos de liderança.

<<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/faca-teste-descubra-qual-seu-perfil-de-lideranca-3279712>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

Quais seriam as recomendações a essas pessoas para aprimorarem o estilo de liderança?

Faça valer a pena!

- 1.** Chiavenato e Sapiro (2010, p. 274) ponderam que a liderança envolve o _____, a empolgação, o espírito missionário, ser visionário, _____, ter senso de oportunismo, a ênfase na participação de todos, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e _____.

Escolha a alternativa CORRETA para completar as lacunas apresentadas.

- a) comprometimento; ter foco em cobrar as pessoas; foco na cobrança dos erros dos outros.
 - b) comprometimento; ter foco em reclamar dos erros; foco no aprendizado das pessoas.
 - c) comprometimento apenas com os seus objetivos pessoais; ter foco em metas; foco na cobrança dos erros dos outros.
 - d) comprometimento; ter foco em objetivos; foco no aprendizado das pessoas.
 - e) comprometimento apenas com os seus objetivos pessoais; ter foco em objetivos; foco na cobrança dos erros dos outros.
- 2.** Considere as afirmações apresentadas a seguir sobre a liderança nas organizações.

- () As lideranças podem ser encontradas por toda a organização e não apenas entre os que ocupam os cargos de direção ou gerência.
- () Necessariamente uma liderança que apresenta um bom perfil para uma organização que demande estabilidade terá sucesso em uma outra organização que demande radicais e rápidas mudanças.
- () Necessariamente uma liderança que apresenta um bom perfil para uma organização que demande radicais e rápidas mudanças terá sucesso em uma outra organização que demande estabilidade.

Escolha a alternativa CORRETA para (V) VERDADEIRA e (F) FALSA.

- a) V-V-V.
 - b) V-F-V.
 - c) F-F-F.
 - d) F-V-F.
 - e) V-V-F.
- 3.** Escolha a alternativa CORRETA relacionada à Liderança Situacional.
- a) A liderança envolve cobrar duramente as pessoas para atingir objetivos e metas, indicando direções (comportamentos e tarefas), sem apoio (comportamentos de relacionamento).

- b) A liderança envolve influenciar pessoas para atingir objetivos e metas, ditando direções (comportamentos e tarefas), sem apoio (comportamentos de relacionamento).
- c) A liderança envolve iludir pessoas para atingir objetivos e metas, ditando direções (comportamentos e tarefas), mas também dando apoio (comportamentos de relacionamento).
- d) A liderança envolve influenciar pessoas para atingir objetivos e metas, indicando direções (comportamentos e tarefas), mas também dando apoio (comportamentos de relacionamento).
- e) A liderança envolve iludir pessoas para atingir objetivos e metas, indicando direções (comportamentos e tarefas), mas também dando apoio (comportamentos de relacionamento).

Seção 3.3

Negociação

Diálogo aberto

Olá, bem-vindo a esta nova seção! Agora você irá desenvolver conhecimentos sobre negociações.

Você já tem bons conhecimentos sobre a Autoparts. Vamos retomar a descrição básica sobre a empresa? É uma indústria controlada por uma família, produz peças de alumínio destinadas ao mercado automotivo. A Autoparts fornece para empresas produtoras de veículos, este mercado é muito exigente, o que implica que o atendimento a estes clientes requer não apenas conhecimentos técnicos, mas habilidades, atitudes, comportamentos diferenciados os quais envolvem a gestão de pessoas, o desenvolvimento da liderança e também de negociação. E claro, não se esqueça da importância do mercado fornecedor e das negociações internas na empresa, afinal de contas negociamos com diversos funcionários, chefes, diferentes áreas, pares e pessoas que na hierarquia podem estar sob o nosso comando. Vamos um pouco mais longe, o nosso dia a dia envolve inúmeras negociações, com a família, amigos, colegas, enfim, inúmeras situações.

Você acha que sabe negociar? O que é uma boa negociação? Será que a pessoa nasce craque em negociação, mas se isso não ocorrer, será uma “condenação” para o resto da vida? Ou será que podemos evoluir como negociadores? Será que o bom negociador é aquele que “sabe passar a conversa”? Não, não é isso! Não associe a boa negociação à malandragem. Não é isso!

A boa negociação requer preparo, conhecer bem a situação considerada, estabelecer claramente o que você deseja, e até que ponto pode conceder. Envolve buscar aliados. Envolve cooperação. E cuidado, às vezes você pode ganhar uma negociação porque o outro lado não tinha opções, mas em nova negociação você poderá receber o troco.

Agora você tem uma nova tarefa na Autoparts: apresentar contribuições para o desenvolvimento de melhores negociadores. Você poderá dar uma grande contribuição ao desenvolvimento de melhores gestores, a melhor gestão das pessoas e desenvolvimento de lideranças.

Então, o que fazer para o desenvolvimento de melhores negociadores? Será que basta a leitura de livros? Será necessário desenvolver treinamentos? Será que podemos simular situações dentro da empresa para o contínuo desenvolvimento de negociadores?

Como sempre, você terá o nosso apoio.

Vamos ao desenvolvimento deste outro projeto?

Não pode faltar

Você já parou para pensar em quantas situações relacionadas a diferenças de opiniões, conflitos de interesses já esteve envolvido na vida? Pois é, isso faz parte da nossa existência. Baldwin, Rubin e Bommer (2008) ponderam que os conflitos existem e se bem gerenciados podem contribuir à inovação e melhores decisões em grupo. Ainda observam que os conflitos são menos relacionados à personalidade, e mais as percepções diferentes e a escassez de recursos. A negociação não envolve necessariamente ter um vencedor e um perdedor e todos nós podemos aprimorar as nossas habilidades. Assim recomenda-se:

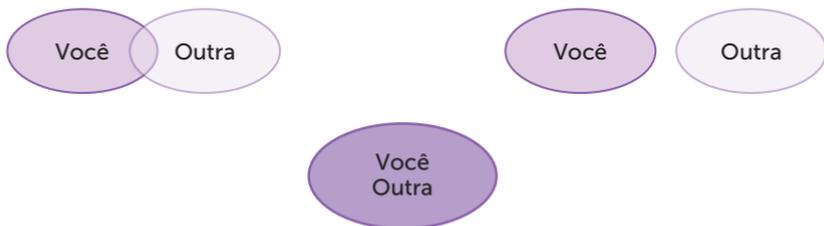
Avalie o tipo de conflito:

- Envolve diferenças de opinião referentes a decisões de trabalho ou de negócios, ou envolve conflitos de relacionamento?
- Procure considerar dados, fatos e analise racionalmente.
- Procure reconhecer reações emocionais e o que levou a elas.
- Chame os envolvidos e discuta abertamente a situação visando prevalecer a racionalidade e minimizar as diferenças emocionais.

A negociação é um processo de barganha que envolve duas ou mais partes (o que você deseja; o que a outra parte deseja). Muitas vezes parece não existir nada em comum entre você e a outra pessoa, porém uma avaliação com maior racionalidade pode indicar

que há aspectos compartilhados, e por meio de uma boa negociação pode-se chegar a uma situação de grande compartilhamento entre as partes envolvidas.

Figura 3.5 | Situações em negociações



Fonte: O autor.

O estilo de negociação (adversário ou cooperador) varia entre as pessoas e as situações. No estilo "adversário" cada lado assume uma posição e a defende; os níveis de abertura da negociação são irrealistas, ou muito altos, ou muito baixos; os movimentos são pequenos; as táticas são usadas para se conseguir vantagens de curto prazo; é dada ênfase demais na credibilidade; as informações são guardadas; o resultado final normalmente é "ganha-perde" ou "perde-perde"; o negociador mais agressivo normalmente ganha; o estilo não encoraja mútuos benefícios, ou relacionamento de longo prazo; nenhum lado explora os usos de suficientes questões, ou explora suficientemente outras alternativas. Por outro lado, no estilo "cooperador" cada lado assume que o outro tem as suas necessidades e sentimentos e aceita algumas regras implícitas; os objetivos são medidos em função do que é justo e razoável; os dois lados procuram compartilhar informações; o estilo é amigável, o que não quer dizer ceder facilmente; o comportamento agressivo é punido; o estilo envolve a busca de solução para o problema; encoraja relacionamento de longo prazo e mútuos benefícios; os dois lados formulam questões e exploram alternativas; o resultado da negociação normalmente é "ganha-ganha".



Refleta

Qual é o seu estilo de negociação? Reflita sobre algumas pessoas que você conhece, identifique o estilo de negociação normalmente adotado e os resultados alcançados.

Planejamento da negociação:

O sucesso na negociação começa pelo planejamento. Apresento algumas questões fundamentais para o desenvolvimento da negociação: Quais são os meus objetivos? O que o outro lado espera atingir? Quais informações irão influenciar o resultado final da negociação? O que posso conceder? Como vou atingir os meus objetivos? Quais tarefas serão exercidas por outras pessoas durante a negociação?

MAANA

Uma técnica utilizada em negociações é chamada MAANA: Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo. Desenvolvida por Fisher, Ury e Patton (1991), esta metodologia busca proteger o negociador de fazer um acordo que deveria rejeitar; ajuda o negociador a extrair o máximo dos recursos de que efetivamente dispõe para que qualquer acordo obtido satisfaça seus interesses tanto quanto possível. Para proteger-se é recomendável que você tenha alguns cuidados: estabeleça a mínima condição (por exemplo, o preço mais baixo) que poderá aceitar; você irá negociar para produzir algo melhor do que os resultados que seria possível obter sem negociar, esse resultado é a MAANA, a melhor alternativa à negociação de um acordo, é o padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deverá ser comparada; se você não pensar no que fará se não conseguir um acordo, talvez aceite um acordo desfavorável; projete uma faixa de proteção; é uma proposta que está longe de ser perfeita, mas que é comparada à MAANA (exemplo: não venda por menos de R\$ 1000,00 sem falar comigo).



Pesquise mais

Que tal conhecer um pouco mais sobre esta metodologia de negociação?

Leia o artigo "Negociando". Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/negociando-parte-2/29443/>>. Acesso em: 11 jan. 2016.



Refleta

Imagine você planejando a negociação de um aumento salarial com o seu chefe através da MAANA (MAAN). Sucesso! Como seria este planejamento e negociação?

Negociação 3D

Nesta metodologia o negociador procura criar valor não só para si, mas também para os demais envolvidos. Através desta negociação procura-se incluir outros participantes para a criação de uma rede de valor que transcenda a simples discussão do negócio colocado à mesa. Algumas questões úteis que podem ser consideradas: Quem, fora do acordo existente, poderia valorizar mais algum aspecto do acordo? Quem seria capaz de minimizar os custos de produção, distribuição, risco assumido, e assim por diante? Quem poderia aportar algo que falta no processo atual? Quais questões prometem complementaridades? E em que ponto a complexidade ou o conflito de interesses entre as partes requer que se reduza o âmbito da negociação?

Retome o exercício para negociar um melhor salário com o seu chefe: como você poderia organizar uma rede de pessoas que pudessem contribuir à sua negociação?



Atenção

Na negociação 3D busca-se envolver outros participantes, além dos primariamente considerados no processo, para a formação de uma rede para a criação de complementaridades e maior criação de valor para os envolvidos.

Método de Múltiplas Questões

Esta abordagem de vendas complexas (situações que envolvem maiores reflexões para a tomada de decisão, ou seja, não são tomadas automaticamente) pode ser utilizada em diferentes negociações, afinal de contas, a negociação envolve vender algo, correto? Você acha que em situações de vendas complexas é melhor o vendedor falar o máximo possível, ou fazer mais perguntas e ouvir? Acertou se respondeu fazer mais perguntas. Rackham (2008) desenvolveu uma ampla pesquisa e observou que, nas situações de vendas complexas, os vendedores que alcançam maior sucesso são aqueles que fazem mais perguntas. Surpreso? A partir deste estudo ele apresentou uma metodologia baseada em questões ao cliente, envolvendo as seguintes etapas:

1. Preliminares

- Não há um meio ideal, pois as pessoas são flexíveis e raramente abrem dois encontros da mesma forma;
- Seja flexível em função dos seguintes fatores: quem participa do encontro; o quanto se conhece sobre o cliente; limite de tempo;
- Estabeleça um propósito centrado no cliente;
- Consiga a aprovação do cliente para fazer perguntas (visa à melhor compreensão sobre problemas, suas implicações, e atendimento de necessidades do cliente);
- Não fale sobre soluções tão rapidamente;
- Aspectos relacionados aos interesses pessoais do cliente (cuidado: a pessoa pode considerar uma invasão de privacidade).

2. Investigação – Questões sobre a Situação

- Sobre fatos, conhecimentos, experiências e sobre o que o cliente está fazendo;
- Exemplo: Quantas pessoas trabalham neste local?
- Impacto: pouco poderosas; relação negativa com o sucesso; muitas pessoas as fazem em excesso;
- Cuidado: o excessivo uso destas questões pode deixar o cliente irritado, recomenda-se o uso de maneira suave, não cansativa. Antes de estar com o cliente, procure levantar o maior número possível de informações;
- Tenha certeza de que cada questão tenha um propósito definido;
- Procure formular questões ligadas a problemas que você acredita serem enfrentados pelo cliente e que o seu produto ou serviço possa solucionar.

3. Investigação – Questões sobre Problemas

- Sobre problemas, dificuldades ou insatisfações manifestadas pelo cliente;
- Em vendas simples são fortemente ligadas ao sucesso, mas apresentam menor poder em vendas complexas;
- Procure detectar problemas ainda não percebidos pelo cliente;

- Exemplo: Por que você tem tantas devoluções de produtos?
- Impacto: mais poderosas do que as questões sobre a situação. As pessoas tendem a formular mais questões sobre problemas ao tornarem-se mais experientes.

4. Questões sobre Implicações dos Problemas

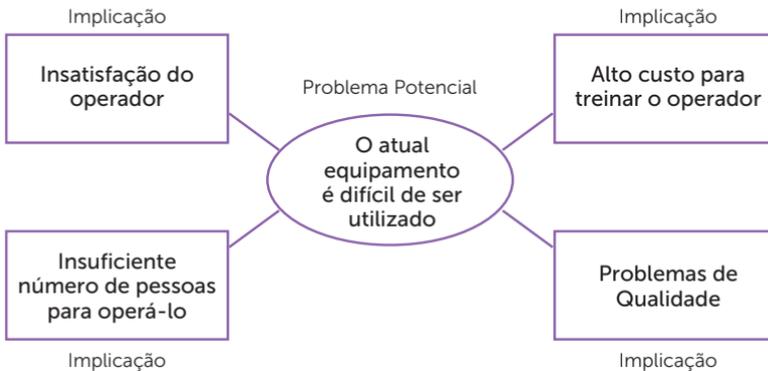
- Tenha certeza de ter formulado as necessárias “Questões sobre Problemas”, para o esclarecimento e compreensão de problemas relevantes;
- Solucione os problemas-chave já identificados cujas implicações possam ser desenvolvidas em necessidades a serem atendidas pelo seu produto ou serviço;
- Liste cada problema-chave enfrentado pelo cliente e as correspondentes implicações;
- Prepare algumas questões reais sobre implicações.



Exemplificando

Vamos a um exemplo sobre implicações de um problema?

Figura 3.6 | Implicação de um problema



Fontes: O autor.

Você percebeu como é importante fazer questões sobre implicações do problema e fazer com que o outro fale, e não você? Percebe que o impacto é muito maior?



Faça você mesmo

Você percebeu como é importante formular as questões certas? Se você fizer as perguntas adequadas sobre problemas e as suas implicações, fará com que o outro lado faça as afirmações que deseja ouvir.

Então vamos a um exercício: pense em um problema – ter um carro velho. Quais são as implicações negativas de possuir um carro velho? Pense em quatro implicações desse problema. Quais seriam as perguntas?

5. Questões sobre o Atendimento de Necessidades

- Sobre valor, uso, a utilidade percebida pelo cliente na sua solução;
- Tal como as Questões sobre Implicações, são fortemente ligadas ao sucesso em vendas complexas e envolvem maiores reflexões para a tomada de decisão sobre a compra e em negociações diversas;
- Exemplo: Como você poderá melhorar a conservação do seu produto?
- Impacto: são questões versáteis e construtivas;
- Cuidado: devem ser utilizadas para se conseguir que a outra parte diga a você os benefícios proporcionados pela sua solução.



Pesquise mais

Que tal conhecer um pouco mais sobre esta metodologia de negociação?

Leia o artigo "Como entender melhor as necessidades e desejos dos clientes?"

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-entender-melhor-as-necessidades-e-desejos-dos-clientes/76345/>>. Acesso em: 11 jan. 2016

Acordo

Você pode adotar uma combinação de abordagens para desenvolver uma negociação, correto? Mas é importante formalizar o que foi estabelecido: resuma os termos do acordo; certifique-se de que todos entenderam os termos do acordo; verifique se há outras questões a serem discutidas; estabeleça o papel que cada um terá;

estabeleça a forma de acompanhamento; deixe claro que o acordo é dele, e não seu; parabeneze as partes envolvidas.



Atenção

Quanto melhor o planejamento, maiores as chances de sucesso na negociação. Procure combinar diferentes abordagens e metodologias. Treine, pratique, avalie resultados e procure melhorar cada vez mais.



Lembre-se

Um acordo bem formalizado minimiza as chances de insatisfações ou de justificativas de falta de compreensão sobre o que foi acertado.

Sem medo de errar

Você sabe que as pessoas da Autoparts precisam aprimorar cada vez mais as suas técnicas e habilidades de negociação, correto?

Você acha que seria interessante iniciar por meio de um diagnóstico sobre os conhecimentos e habilidades de negociação das pessoas que trabalham na empresa?

Que tal abordarmos uma série de questões para reflexão?

Qual é a autoavaliação de cada um sobre o seu estilo de negociação? E quais são as percepções das outras pessoas?

A empresa tem incentivado estilos mais voltados para adversários ou colaboradores?

No mercado fornecedor de alumínio o estilo adotado é mais colaborador (por meio de uma negociação que visa bons resultados para as duas partes envolvidas) ou de adversários (por meio de uma negociação que envolve pouca colaboração, um lado ganha enquanto o outro perde)?

O mercado automotivo que utiliza autopeças de alumínio é mais colaborador ou de adversários?

É possível mudar esses relacionamentos?

Será que as pessoas na empresa conhecem os diferentes estilos de negociação, a metodologia MAANA, a 3D, a importância do uso de múltiplas questões aos clientes?

Você já sabe que o planejamento é fundamental, correto? Mas, para planejar é necessário conhecer da melhor maneira possível o contexto relacionado a outra parte envolvida na negociação.

O que pode ser feito para que as pessoas desenvolvam melhores conhecimentos sobre as outras partes envolvidas na negociação?

Treinamentos internos com simulações sobre negociação poderão ser úteis?

Como combinar diferentes experiências e estilos de negociação?

Nossa, são muitas questões!

Mas você percebe que a busca por estas respostas poderá ser útil para você desenvolver a sua proposta?

Vamos lá, agora você deve avançar neste projeto!

! Atenção

É fundamental conhecer o estilo de negociação adotado pelos parceiros de negócios.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

"Negociação com Fornecedores"

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Desenvolver conhecimentos sobre metodologias e habilidades em negociação.
3. Conteúdos relacionados	Conceituação e dinâmica das negociações.

<p>4. Descrição da SP</p>	<p>Leia o artigo "Dicas para negociar bem com seus fornecedores". O artigo aborda a negociação com fornecedores.</p> <p>Considere a seguinte situação: você precisa contratar uma empresa para realizar uma grande reforma na sua casa. Há uma série de problemas nos encanamentos, será necessário trocar canos e pisos. Os vazamentos são significativos, a solução do problema tornou-se urgente.</p> <p>Você contactou a empresa Reformax, informaram que podem realizar a reforma em um mês, cobram R\$ 30.000,00 de entrada e outros R\$ 70.000,00 na entrega da reforma, já inclusos os gastos com materiais. Para a entrega em 15 dias, as condições são outras: cobram R\$ 40.000,00 de entrada e outros R\$ 80.000,00 na entrega da reforma, já inclusos os gastos com materiais. A empresa tem um bom histórico no mercado por cumprir o combinado. O estilo de negociação parece ser colaborativo.</p> <p>A empresa de construção Rapidona, parece ser um tanto instável, mas informa que entrega em 15 dias, cobrando R\$ 35.000,00 de entrada e outros R\$ 75.000,00 na entrega da reforma, já inclusos os gastos com materiais. O estilo de negociação parece ser colaborativo, mas não aceita redução de preço.</p> <p>Durante o período de reforma, você poderá ficar na casa da sogra. Terá que dormir na sala, eventualmente ser procurado por um dos cinco gatinhos de estimação.</p> <p>Você realmente deseja passar o serviço para a REFORMAX, mas não tem o dinheiro para fechar o contrato para a entrega em 15 dias, por não ter o dinheiro todo. Você também não gostaria de causar grande incômodo à sua sogra e aos cinco gatinhos.</p> <p>Você tem um primo, dono de uma loja de materiais de construção, ele tem todos os materiais necessários.</p> <p>Você precisa conduzir esta negociação. Boa sorte!</p>
<p>5. Resolução da SP</p>	<p>Essa é uma situação rotineira na vida das pessoas, não é? O que fazer?</p> <p>Você já sabe que as duas empresas parecem colaborativas, ainda que a Reformax não seja flexível em relação ao preço. Vamos a algumas possibilidades:</p> <p>Qual é a sua MAANA? Procure pensar nos seus limites (dinheiro, prazo, estadia na casa da sogra).</p> <p>Que tal utilizar a abordagem 3D? Não existe a possibilidade de envolver a empresa de materiais para construções do seu primo?</p> <p>Quem sabe os materiais em condições mais competitivas pudessem ser adquiridos por você, ou ainda com maior prazo de pagamento? Ou ainda, você poderia colaborar no desenvolvimento de parcerias entre empresas?</p> <p>Nessas negociações você poderia utilizar o método de múltiplas questões ao parceiro de negociação? O que poderia ofertar? Apoio na divulgação do nome da empresa?</p> <p>Estas são algumas possibilidades. Que tal praticar?</p> <p>Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/dicas-para-negociar-bem-com-seus-fornecedores/>. Acesso em: 11 jan. 2016.</p>



Lembre-se

Você precisa estabelecer o patamar mínimo aceitável em uma negociação.



Faça você mesmo

Vamos a outro exercício sobre a formulação de questões em negociação? Considere a seguinte situação: uma empresa está pagando salários abaixo da média de mercado aos seus funcionários, e crescem as insatisfações. Quais são as implicações negativas desta situação-problema? Pense em quatro implicações desse problema (insatisfação dos funcionários devido aos salários baixos).

Faça valer a pena!

1. Escolha alternativa CORRETA sobre como devemos lidar com os conflitos em negociação:
 - a) Conflitos existem e não podem contribuir para a inovação e melhores decisões em grupo.
 - b) Conflitos não podem existir nas organizações.
 - c) Conflitos existem e se bem gerenciados sempre contribuem para a inovação e melhores decisões em grupo.
 - d) Conflitos existem e se bem gerenciados podem contribuir para a inovação e melhores decisões em grupo.
 - e) Conflitos existem e se bem gerenciados podem contribuir para a inovação, mas as decisões sempre cabem ao chefe.
2. Os conflitos podem existir em negociação e podemos dizer que:
 - a) São menos relacionados à personalidade e mais às percepções diferentes e à escassez de recursos.
 - b) São principalmente relacionados à personalidade e mais às percepções diferentes e à escassez de recursos.
 - c) São menos relacionados à personalidade e sempre às percepções diferentes e à escassez de recursos
 - d) São menos relacionados à personalidade, e mais às percepções diferentes e pouco à escassez de recursos.
 - e) São muito relacionados à personalidade pouco às percepções diferentes e à escassez de recursos.

- 3.** Os resultados de uma negociação estão relacionados ao fato de que:
- a) sempre envolve necessariamente ter um vencedor e um perdedor, nós não podemos aprimorar as nossas habilidades.
 - b) sempre envolve necessariamente ter um vencedor e um perdedor, todos nós podemos aprimorar as nossas habilidades.
 - c) não envolve necessariamente ter um vencedor e um perdedor, todos nós podemos aprimorar as nossas habilidades.
 - d) não envolve necessariamente ter um vencedor e um perdedor, apenas alguns podem aprimorar as habilidades.
 - e) não envolve necessariamente ter um vencedor e um perdedor, a pessoa nasce sabendo negociar ou não.

Seção 3.4

Como resolver problemas em gestão

Diálogo aberto

Caro aluno, chegamos à última seção desta unidade, você viu o quanto estamos avançando no desenvolvimento dos conhecimentos sobre a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos. Lembre-se que nas seções anteriores você desenvolveu estudos sobre a gestão de pessoas, liderança e negociação. Agora é o momento de abordar a resolução de problemas em gestão. Vamos dar continuidade a nossa caminhada para adquirir mais conhecimentos.

Bem, você iniciou o trabalho com a empresa Autoparts, a empresa atua na produção de peças de alumínio para grandes e exigentes indústrias automotivas, é fundamental desenvolver boas estratégias de compras de alumínio, para assegurar a competitividade da empresa. Além disso, a empresa conta com pessoas de diferentes gerações, é preciso conciliar essas diferenças e experiências. Para tanto, você já desenvolveu propostas para a melhor agregação, aplicação, recompensas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas. São muitas mudanças e você sabe que levam tempo, não é verdade? Agora você tem um novo desafio, apresentar propostas para que as pessoas aprimorem-se na resolução de problemas em gestão. Acredita-se que em média um gestor resolve pelo menos 30 problemas por dia. Muita coisa, não? Mas o que você entende como problema? Será que é algo apenas negativo, resolver algo que não está dando certo? Ou será que também está relacionado ao aproveitamento de oportunidades, como o atendimento da solicitação de um cliente da Autoparts que deseja uma nova autopeça? A resolução do problema em gestão está relacionada a encontrar uma solução. Mas como encontrá-la? Basta a intuição, ou o tradicional “eu acho que”? Ou será que é possível utilizar técnicas para o desenvolvimento de soluções? Pois é, na vida utilizamos com frequência a intuição, não é verdade? Mas, se não temos experiência, você não acha que podemos cometer vários erros? Daí a solicitação da Au-

toparts para que você contribua com propostas para a capacitação em técnicas, com maior racionalidade, de resolução de problemas em gestão. Você não acha que isso pode contribuir para a redução de erros? Mas, tome cuidado, mesmo as pessoas mais experientes podem errar se dependerem apenas da intuição. Portanto, estas técnicas podem contribuir para todos, não é verdade?

Você deve estar refletindo sobre quais são essas técnicas, até tem um ponto de partida com o aprendizado que já desenvolveu sobre o uso de ferramentas empregadas em programas de qualidade, está lembrado? Será que pode ser um ponto de partida? Talvez sim!

Nesta seção abordaremos a resolução de problemas em gestão. Dessa forma, você terá condições para atender a mais esta solicitação da AUTOPARTS.

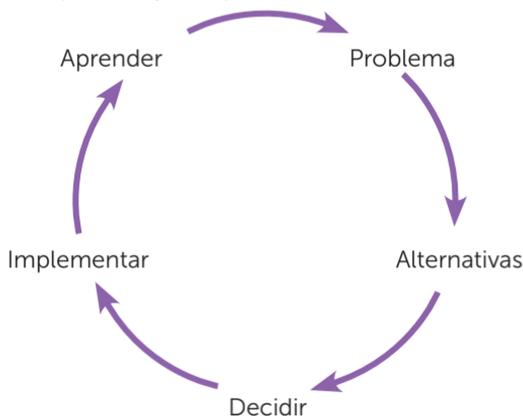
Não tenha receio. Estaremos com você para ser vencido mais este desafio! Vamos lá!

Não pode faltar

Quantas decisões você toma por dia? Logo cedo ao levantar, tomar café em casa ou fora? O que consumir no café? E assim vai, ao longo do dia, da semana, do mês, do ano e ao longo da vida, não é verdade? Ao tomar decisões você está buscando alguma solução, portanto, resolver um problema! As decisões podem ser de curto, médio ou longo prazo? Como você toma decisões? Não reflete, decide e parte direto para a resolução? Reflete, fica muito inseguro e não toma nenhuma decisão? Reflete cuidadosamente, procura considerar fatos, levanta dados, considera possíveis impactos da decisão? Certamente, cada situação é única, depende de inúmeras influências, além da pressão de tempo ser um fator importante no processo decisório. Agora, pense em uma organização. Quantas pessoas são envolvidas em um problema? Podem ser da organização e também de fora, envolvendo clientes, fornecedores e outros possíveis participantes. O envolvimento de um maior número de pessoas pode contribuir para a melhor qualidade da decisão, por outro lado, pode ser mais demorado. O que fazer? Bem, revise a seção deste curso sobre gestão da qualidade (abordagens sobre as ferramentas PDCA, MASP, 5W2H), além das seções sobre lideran-

ça e negociação, reflita sobre os relacionamentos com as outras pessoas, as situações que podem envolver decisões individuais e outras que podem envolver um maior número de pessoas. Os autores Baldwin, Rubin e Bommer (2008) ponderam que você nunca conseguirá controlar totalmente os resultados das suas decisões e que não existe um processo de decisão perfeito nem uma decisão perfeita, sempre há uma racionalidade limitada. Dessa forma, eles consideram que os gestores podem adotar a solução mais aceitável para um problema e apresentam uma estrutura para a resolução de problemas denominada PADIL. Veja a figura a seguir:

Figura 3.7 | Estrutura para solução de problemas PADIL



Fonte: Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 81).

Perceba que este método está diretamente relacionado às ferramentas de qualidade já abordadas nesta unidade. Envolve a análise do problema, a compreensão da sua natureza, os efeitos, as causas, as diferentes ações necessárias para diminuir ou eliminar as causas.

Depois existe a fase de planejamento, dividida em avaliação de alternativas e decisão, nas quais é possível agir. As alternativas consideram as causas mais representativas, as ações que efetivamente poderão ser exercidas e resultados esperados. Depois tem a fase da decisão, baseada na representatividade das causas, possibilidade de ações e resultados esperados. Claro que todo o planejamento envolve a utilização da ferramenta 5W2H.

Depois vem a implementação, de acordo com o planejado com o 5W2H.

A última etapa é o aprendizado, ou seja, a avaliação. Neste caso, é verificado se foram atingidos os resultados desejados, daí padroniza-se o procedimento. Caso contrário, devem ser retomadas as análises.

Mas observe que o ciclo é contínuo, ou seja, continuamente busca-se melhorias.



Pesquise mais

Agora, leia um artigo sobre a resolução de problemas em projetos. Conforme já esclarecido, não há uma única abordagem para a resolução, aqui você terá mais uma possibilidade. "Uma metodologia para resolução de problemas". Disponível em: <<http://stakeholdernews.com.br/artigo/metodologia-resolucao-de-problemas/>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

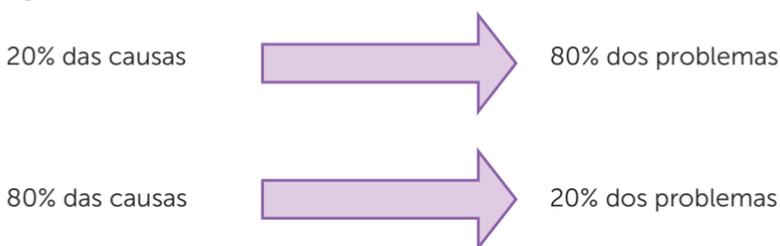
Sobre os problemas, Campos (1996) observa que em gestão todas as coisas estão ligadas entre si por um relacionamento meio-fim (abordagem holística).

Um problema envolve a busca de um resultado desejável de um processo ou de um projeto. Para tanto, é fundamental compreender as causas para não serem atingidos os resultados desejados. Muitas vezes são cometidos erros ao confundir-se causa e efeito. Vamos imaginar que uma pessoa esteja com febre (um aumento temporário da temperatura); pode ter várias causas, tais como um vírus, infecção bacteriana, insolação, queimadura, etc. O indicador é a temperatura, a febre é o efeito; é necessário identificar a(s) causa(s) para serem adotadas as ações necessárias para a resolução do problema. Este raciocínio vale para as nossas situações pessoais e para as situações no mundo organizacional. Muitas vezes são cometidos grandes erros devido às falhas na definição do problema, confunde-se efeito com causa. Portanto, é fundamental estabelecer claramente "qual é o problema".

A análise de um problema envolve a análise de fatos, o levantamento de dados. Para tanto, é importante realizar levantamentos internos na organização, mas também realizar o *benchmarking* (já abordado neste curso) sobre práticas adotadas em outras organizações, assim você terá também referências externas.

Você já refletiu sobre as causas dos acidentes de trânsito? Vamos pensar em algumas possíveis causas: relacionadas ao motorista (falta de capacitação, desconhecimento da legislação), veículos (sem conservação, sem recursos de segurança), fiscalização (insuficiente, não voltada para a orientação aos motoristas), vias (falta de manutenção, problemas na sinalização). Para reduzir os acidentes, seria possível agir em todas as causas, correto? Uma outra possibilidade seria avaliar a representatividade de cada causa. Vamos imaginar que a falta de capacitação dos motoristas e a falta de manutenção das vias fossem as causas de 80% dos acidentes, não seria adequado priorizar ações em relação a estas duas causas? Sim, pois priorizando-se estas duas e com ações efetivas, os impactos seriam significativos e representativos. Posteriormente, poderiam ser adotadas ações em relação às demais causas. Então, você poderá lembrar a análise de Pareto, que aponta que é comum observar que 20% das causas são responsáveis por 80% das ocorrências de um problema.

Figura 3.8 | Pareto



Fonte: O autor.

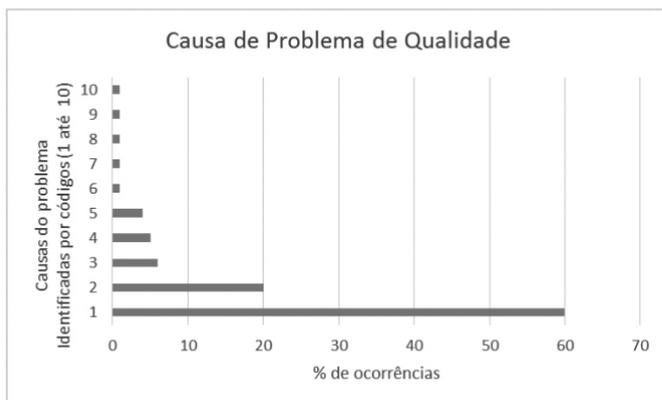


Pesquise mais

Leia o artigo "Análise de Pareto Passo a Passo". Disponível em: <<http://www.canaldaestrategia.com.br/?p=1897>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

Vamos a mais um exemplo. Observe que na figura 3.9 há 10 fontes de causas de um problema de qualidade. As causas 1 e 2 somadas representam 80% das ocorrências no Grupo A, através da técnica de Pareto. As causas 3, 4 e 5 representam o Grupo B através da técnica de Pareto. As causas 6, 7, 8, 9 e 10 representam o Grupo C através da técnica de Pareto. Dessa forma, as ações corretivas devem priorizar as causas do Grupo A.

Figura 3.9 | Dez fontes de causas de um problema



Fonte: O autor.

Analisadas as causas é importante refletir não apenas sobre a representatividade delas, mas também sobre a viabilidade das ações. Vamos a um exemplo: como podemos melhorar o atendimento em um hospital? Vamos começar pela pergunta: O que podemos mudar? Vamos a duas possibilidades: qualidade dos serviços; novos serviços. Agora, vamos à outra pergunta: O que não podemos mudar? Resposta: localização. Agora, vamos à terceira pergunta: O que desejamos alcançar? Resposta: maior taxa de ocupação; novos clientes.

Você está percebendo que é possível agir com maior racionalidade nas análises de problemas?

Atenção

Cuidado, não confunda efeitos com causas.

Lembre-se

As ferramentas de gestão da qualidade PDCA, MASP e 5W2H são essenciais na resolução de problemas.

Para a resolução de um problema, Campos (1996, p. 54) observa que o gestor deve estabelecer:

- OBJETIVO: direção a seguir (exemplo: aumentar as vendas);

- META: resultado a ser atingido, parte de um Objetivo, um Valor (número) e um Prazo (exemplo, aumentar as vendas em 10% até o final do ano);
- MEDIDA: mudança de curto prazo, ação a ser tomada para que a meta seja atingida; os “problemas bons” (exemplo: aumentar as vendas para os clientes atuais);
- CONTRAMEDIDAS: ações tomadas no curtíssimo prazo para eliminar definitivamente uma anomalia ou não conformidade (exemplo: aumentar a frequência de visitas aos principais clientes);
- PLANO: conjunto de ações de curto, médio e longo prazo; conjunto de métodos e medidas para a execução de um empreendimento.

Assim, tem-se DIRETRIZ = META + PLANO (Medidas; Ações).

Para resolver o problema, é preciso planejar, o que significa estabelecer um plano (conjunto de medidas prioritárias e suficientes para atingir uma meta). Precisamos conhecer a meta e o problema (fins); analisar o fenômeno (fins); analisar o processo (meios); estabelecer o plano (meios). Além disso, analisar o fenômeno e o processo, decompor o todo em partes constituintes, examinar cada parte de um todo, tendo em vista conhecer sua natureza, suas proporções, suas relações, suas funções.



Exemplificando

Vamos a um exemplo:

Considere que você trabalha em uma empresa e pretende aumentar a participação de mercado em 2% até o final do ano.

Qual é o problema? Baixa participação de mercado.

Qual seria a análise do fenômeno (para conhecer o problema)?

É preciso conseguir fatos e dados, analisá-los (aí temos as informações), para a tomada de decisões e ações. Algumas perguntas:

- Qual é a nossa atual participação de mercado?
- Qual é a participação de mercado dos produtos X, Y, Z?
- Qual é a participação de mercado por região?
- Qual é a participação de mercado nas capitais?
- Qual é a participação de mercado no interior?

A análise do fenômeno propicia conhecer o problema, suas características importantes, seus pontos vitais. A análise do processo significa responder perguntas, tais como:

“Por que a participação de mercado do produto X é tão baixa na região Sul?”

- A análise do fenômeno permite que se faça uma boa análise de processo. Para que se fizesse a pergunta acima foi necessário que antes se descobrisse que o produto X estava vendendo pouco na região Sul;
- A análise do processo propicia a determinação das causas mais importantes (localizadas no processo) que provocam baixa participação de mercado do produto X nas capitais da região Sul (característica importante do problema);
- Estabelecimento de medidas: para cada causa prioritária identificada são estabelecidas uma ou mais medidas que têm como finalidade eliminar a causa;
- Estas medidas devem ser as mais eficazes (fazer a coisa certa), as mais simples, as de menor custo, as mais rápidas de serem implementadas, as que acrescentem mais benefícios, etc.;
- Plano: conjunto de medidas prioritárias e suficientes.

E não se esqueça, o desenvolvimento do plano deve utilizar a ferramenta 5W2H. Você fez a revisão deste conteúdo?



Assimile

A resolução de um problema envolve estabelecer claramente o que se pretende alcançar, as causas da situação considerada, o planejamento de ações, a implementação, avaliação de resultados. Se estes forem os desejados, você pode padronizar o novo processo, caso contrário deve retomar as análises.



Refleta

Pense sobre a gestão pública no Brasil, tão criticada pela sociedade. Quais são as principais causas dos problemas encontrados?



Faça você mesmo

Quais são os seus resultados nas avaliações das disciplinas do curso de gestão?

Imagine que o problema é atingir avaliações ainda mais altas.

Você precisa desenvolver um plano visando alcançar esse resultado, portanto deve fazer um planejamento.

Quais são as causas que até agora não permitiram alcançar estes resultados desejados? Você pode fazer a análise de Pareto?

E agora, dá para aplicar o 5W2H?

Sem medo de errar

Você já desenvolveu propostas para a melhor gestão da Autoparts por meio de ações relacionadas à gestão de pessoas, desenvolvimento das lideranças a aprimoramento das habilidades de negociação.

Agora, o seu desafio é promover as condições para que os colaboradores da Autoparts aprimorem a capacidade de resolução de problemas em gestão.

Vamos a algumas reflexões?

A Autoparts atua em um ambiente de negócios que tem como clientes empresas que são indústrias automotivas. Em relação aos fornecedores, o relacionamento também ocorre com empresas. O que você imagina caracterizar esses relacionamentos?

Tanto nas vendas, quanto nas compras, você não considera que são vendas caracterizadas como técnicas? Ou seja, ocorrem discussões técnicas sobre as características e especificações dos produtos, correto?

Se ocorrem discussões técnicas, não é possível imaginar que sejam discussões mais racionais? Nesse caso, não parece ser um ambiente favorável à implementação de técnicas de problemas em gestão?

Será que os colaboradores sabem diferenciar o que é um problema? Sabem separar efeitos de causas? Será que avaliam racionalmente o que pode ser feito, o que é inviável e os resultados que podem ser alcançados?

A aplicação da análise de Pareto não parece ser fundamental? Será que os colaboradores sabem utilizá-la?

Bem, estes parecem ser alguns aspectos fundamentais das análises para a resolução de problemas.

Feitas as análises, as pessoas devem preocupar-se com o planejamento, implementação e controle de ações para a resolução dos problemas, não é?

Mas você já sabe que podem utilizar algumas ferramentas da gestão de qualidade. Quais são? Como os colaboradores poderão utilizá-las?

Que tal treinar as pessoas, desenvolver dinâmicas internas para que as pessoas comecem a praticar estas técnicas?

Através destas reflexões você poderá pensar em um programa para o desenvolvimento das pessoas.

Agora, você pode preparar um relatório com as suas propostas.

Vamos lá?

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois compare-as com a de seus colegas.

“Resolução de problemas em gestão”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Conceituação e dinâmica da resolução de problemas em gestão.
3. Conteúdos relacionados	Análises. Efeitos. Causas. Ações.
4. Descrição da SP	<p>Você trabalha em um pet shop que também cuida dos banhos dos cães e gatos. Você já observou que a empresa conta com três funcionários para a higienização dos bichinhos, eles amam os animais, mas parece que cada um adota procedimentos diferentes. Os clientes chegam à loja, vão até à recepção, fazem a solicitação dos serviços, depois entregam os animais aos funcionários da higienização e dizem o que precisam.</p> <p>Os clientes têm reclamado que a cada semana os bichos saem de maneira diferente. Os funcionários e proprietários da loja não têm a mínima ideia do que fazer, apenas estão cansados e preocupados com as reclamações dos clientes.</p>

5. Resolução da SP

Podem parecer simples pensar em estabelecer procedimentos para a padronização dos serviços de higienização, e também estabelecer em sistema simples, com a criação de um documento em que os funcionários da recepção anotem os serviços contratados e encaminhem aos funcionários da higienização. Simples? Sim, mas a sua intenção não é apenas "dar o peixe", mas "ensinar a pescar". Dessa forma, parece ser mais interessante desenvolver dinâmicas com os proprietários e funcionários da loja para que se aprimorem nas análises de problemas, pois a empresa pode estar enfrentando outros, e ainda poderão surgir novos. A abordagem será a realização de uma análise racional da situação, o que envolve a avaliação de fatos e dados e não simples opiniões, para que as pessoas aprendam a identificar o problema, os efeitos, as causas e respectivas representatividades, em quais é possível agir, e os resultados esperados. Você poderá utilizar estas duas situações e solicitar que reflitam sobre outras situações.

Na sequência, você pode propor o desenvolvimento de um treinamento sobre processos e ferramentas de gestão de qualidade, que aborde o planejamento, implementação, controle e melhoria de resultados.



Lembre-se

Você deve analisar e identificar as causas mais representativas de um problema, priorizar as ações corretivas.



Faça você mesmo

Escolha um problema em uma organização que você conheça, identifique as causas mais representativas e apresente um plano de ação para reduzi-las ou eliminá-las.

Faça valer a pena!

1. Um problema é um resultado _____ ou de um projeto. Para tanto, é fundamental compreender _____ para não serem atingidos os resultados desejados. Muitas vezes são cometidos erros ao confundir-se _____.

Escolha a alternativa CORRETA para completar as lacunas do texto.

- a) desejável de um processo; os efeitos; causa e efeito.
- b) desejável de um processo; as causas; problema e causa.
- c) indesejável de um processo; quem errou; problema e efeito.
- d) indesejável de um processo; as causas; causa e efeito.

e) indesejável de um processo; quem errou; causa e efeito.

2. Escolha a alternativa CORRETA sobre a resolução de problemas em gestão.

- a) A resolução deve ser puramente intuitiva.
- b) A resolução deve envolver análises, pois assim sempre há total segurança dos resultados.
- c) Não há um processo de decisão perfeito, nem uma decisão perfeita, sempre há uma racionalidade limitada.
- d) É possível um processo de decisão perfeito e uma decisão perfeita, pois a racionalidade é ilimitada.
- e) Uma decisão em grupo sempre será certo.

3. Considere as afirmações apresentadas a seguir:

- () OBJETIVO: direção a seguir.
- () META: resultado a ser atingido, é constituída de um Objetivo, um Valor (número) e um Prazo.
- () MEDIDA: mudança de longo prazo, ação a ser tomada para que a meta seja atingida. Envolve os problemas bons, sem conotações negativas.
- () CONTRAMEDIDAS: ações tomadas no longuíssimo prazo para eliminar definitivamente uma anomalia ou não conformidade.

Escolha a alternativa com a sequência CORRETA para (V) VERDADEIRA e (F) FALSA:

- a) V-V-V-V.
- b) F-F-F-F.
- c) V-V-F-F.
- d) V-F-V-F.
- e) F-F-V-V.

Referências

- BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- BRASIL. Presidência da República. **Consolidação das Leis do Trabalho**: Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, 1943.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: INDG, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in**. 2. ed. New York: Penguin Books, 1991.
- HERSHEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 2011.
- RACKHAM, N. **Alcançando excelência em vendas: SPIN selling**. São Paulo: Makron Books, 2008.
- LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **3 D: o jogo por inteiro**. [s.l.]: Harvard Business Review, 2003.

Gestão e responsabilidade socioambiental

Convite ao estudo

Olá, mais uma vez, meu caro estudante.

Agora você dará sequência aos estudos sobre a Gestão Organizacional, com foco na Gestão e Responsabilidade Socioambiental. Os estudos englobam temas muito interessantes, a Gestão de Mudanças, a Governança Corporativa, a Gestão de Responsabilidade Socioambiental além da Implementação e Controle de um Sistema de Gestão. Antes de mais nada, vamos começar por uma autorreflexão. Questione-se: quem é você? Quem você gostaria de ser? Em quais aspectos você pretende mudar? É fácil alcançar mudanças? Agora, pense em uma organização que conheça, o que é, o que deveria ser, o que é necessário para mudar? Não é muito simples responder a estas questões, e talvez seja ainda mais difícil mudar. O que você acha? Nesta unidade, você continuará seu desenvolvimento da competência para o conhecimento da dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos. Para iniciar, vamos abordar uma situação para você refletir, praticar e aprender. Aline é a fundadora e presidente da empresa Rei dos Brinquedos, atua no setor varejista, comercializa brinquedos diversos. Os produtos comercializados pela rede de lojas são adquiridos no Brasil, na Europa, Estados Unidos, mas são provenientes principalmente da China, pois neste país os produtos podem ser adquiridos a preços muito baixos. A empresa atua em todos os Estados do Brasil, conta com 3 lojas próprias e outras 30 através de franqueados. Em seus planos consideram um crescimento de cinco novos franqueados por ano. Os desafios são muito significativos, envolvem relacionamentos com diferentes partes interessadas, os franqueados,

a ampla rede de fornecedores, bancos para o financiamento do crescimento, o gerenciamento de pessoas. Além disso, há preocupações não apenas em ofertar brinquedos atrativos e inovadores, mas também seguros, já que as crianças podem manipular de maneira inadequada os produtos, proporcionando riscos à saúde. Esta situação ainda inclui cuidados com a composição de cada produto, especialmente os mais baratos que eventualmente podem conter corantes tóxicos. Um outro fator de preocupação é a rede de fornecedores, pois se alguém utilizar na produção dos brinquedos mão de obra infantil, há um problema não apenas ético, mas legal e que indiretamente pode prejudicar a imagem da empresa. Nossa, quantas preocupações! Por outro lado, o mercado apresenta boas perspectivas de crescimento. A Aline tem uma ampla agenda de temas para preocupar-se, a empresa tem crescido, com pessoas dedicadas, mas nem todos percebem que são necessárias mudanças, que é preciso um ambiente mais dinâmico, é importante aprimorar a gestão, pois o que deu certo até agora não assegura o sucesso futuro, e novos desafios têm surgido com o crescimento. Você recebeu o convite para prestar consultoria à empresa, pois há um primeiro desafio que envolve desenvolver condições para mudanças. Mas fique tranquilo, mais uma vez terá o nosso apoio. Vamos lá!

Seção 4.1

Gestão de mudanças

Diálogo aberto

As organizações enfrentam inúmeros desafios, pois os ambientes de negócios passam por mudanças cada vez mais significativas. Essas mudanças podem ser relacionadas a novos valores e comportamentos das pessoas, demografia, avanços tecnológicos, concentração de mercado, poder relativo entre clientes e fornecedores, legislação, situação da economia, e inúmeros outros fatores externos. Além disso, há inúmeros fatores internos, tais como interesses de sócios, clima organizacional, etc. Dessa forma, a gestão de mudança é um componente fundamental da vida das pessoas e nas organizações.

A Rei dos Brinquedos precisa criar um ambiente mais dinâmico, pois enfrenta importantes desafios relacionados ao seu ambiente de atuação, relacionados aos clientes, fornecedores, legislação. Mas muitas pessoas temem as mudanças. Temem o novo, temem mudanças de padrões, temem ter que aprender, temem ter que mudar hábitos e comportamentos enraizados.

As mudanças envolvem aprendizado. Mas como conseguir que a Rei dos Brinquedos torne-se uma organização com aprendizado e melhorias contínuas? Quais são as condições necessárias?

Como conseguir que os colaboradores da empresa tenham menos medo de mudanças?

Como identificar as pessoas nas diferentes áreas e níveis organizacionais mais abertos às mudanças?

Como conseguir que as pessoas entendam que é preciso mudar?

Como planejar, implementar e controlar as mudanças?

Como você já alcançou importantes aprendizados sobre a gestão de pessoas, o desenvolvimento de lideranças, da capacidade de negociação e de resolução de problemas, já reúne diversas condições básicas para trabalhar neste outro projeto para o desenvolvimento de um ambiente e condições que facilitem mudanças na Rei dos Brinquedos.

Pois é, você tem um importante desafio e irá continuar no seu desenvolvimento para conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Como sempre, você terá o nosso apoio.

Vamos em frente!

Não pode faltar

Você já parou para pensar quantas mudanças ocorreram na sua vida? O que foi planejando facilitou o alcance do novo? O que não foi planejado e eventualmente tenha sido mais difícil para lidar com o novo? Como está o planejamento da sua vida? O que você gostaria de fazer profissionalmente no futuro? Onde gostaria de estar? Por quê? Quando é esse futuro? Com quem gostaria de estar? Como fazer para realizar esse desejo? Quanto custará para chegar lá? Pois é, você está lembrado do 5W2H?

Que tal aplicar essas mesmas questões às organizações? E, neste caso, lembre-se das declarações de Missão, Visão e Valores. Devem servir como um guia para as pessoas. Serve para o contínuo aprendizado.

De acordo com Geus (1999, p. 191), o aprendizado começa com a percepção. Ele considera que a organização é um ser vivo e que as decisões de tomada de ação desse ser vivo são um processo de aprendizado. Para que ocorra, é fundamental mobilizar o máximo do potencial humano, restaurar ou manter a confiança, o comportamento cívico, aumentar o profissionalismo e a cidadania. Incrementar a colaboração através de redes de pessoas e de organizações. Reconhecer, aceitar e respeitar as diferenças entre as pessoas, e que as diferentes combinações podem servir à maior criatividade, desenvolvimento e inovações nas organizações.

Se você considera mudanças em organizações, deve partir do princípio de que isto exige mudanças nas pessoas. Para Tomasko (1999, p. 302), as mudanças e o crescimento nas organizações ocorrem se você conseguir integrar o que é, o que quer ser e quais são as realidades ao seu redor. Mas, para o crescimento, não po-

demos ser acomodados, não podemos aceitar o comportamento de vítima, devemos ser proativos, devemos ser protagonistas. E o mesmo vale para as organizações.

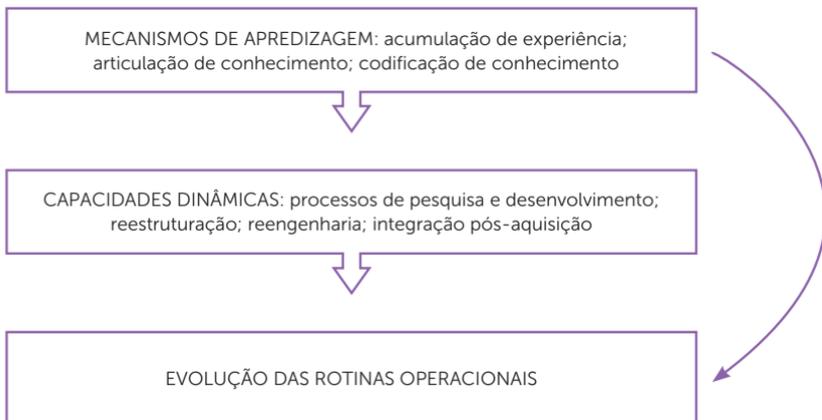


Assimile

As mudanças fazem parte da vida das pessoas e das organizações. De qualquer maneira, as mudanças nas organizações envolvem mudanças nas pessoas.

Dessa forma, é importante que você considere o processo de aprendizado organizacional. Zollo e Winter (2002, p. 340) defendem uma vinculação relevante entre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Eles abordam que a aprendizagem envolve a acumulação de experiência, articulação e codificação de conhecimentos para a maior facilidade de compreensão por parte das pessoas da organização. Esses mecanismos de aprendizagem servem ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, através da pesquisa e desenvolvimento para a inovação, reestruturações organizacionais, reengenharia através de mudanças de processos, e a integração de organizações (pós-aquisições), pois diferenças culturais podem tornar difíceis essas agregações. Por fim, podem corroborar à evolução das rotinas organizacionais.

Figura 4.1 | Aprendizagem, capacidades dinâmicas e rotina operacional



Fonte: Zollo e Winter (2002, p. 340).

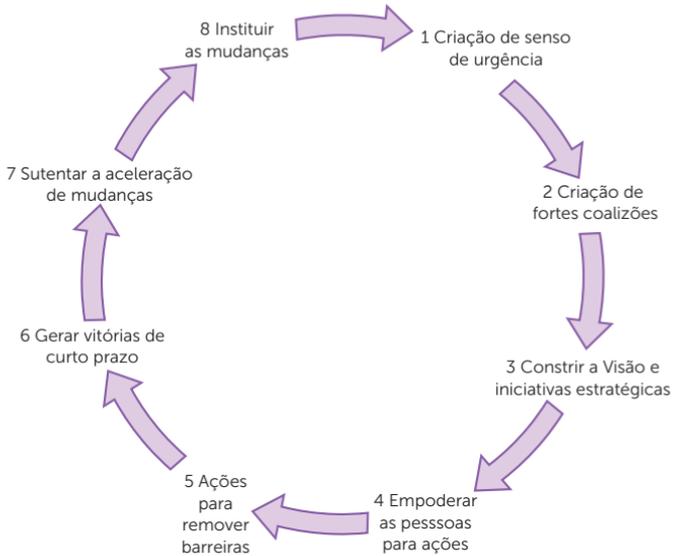
De acordo com Kotter (2015, p. 11), as organizações podem falhar nos seus processos de mudanças devido principalmente aos seguintes erros: Complacência excessiva; Falhas na criação de fortes coalizões administrativas; Subestimar o poder de visão; Comunicar a visão de maneira ineficiente; Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; Falhas nas vitórias de curto prazo; Declarar vitórias prematuramente; Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura organizacional.

Kotter ainda propõe um modelo de oito etapas para a implementação de mudanças organizacionais. Tudo começa pelo senso de urgência para ser alcançada a necessária cooperação entre as pessoas, o que implica em remover ou reduzir as complacências. Não aceite a indiferença, ou a falta de empenho. Busque referências e sugestões de fora da organização sobre o seu desempenho. O desenvolvimento de coalizações internas passa pela disponibilidade de suficientes executivos de primeira linha para atuarem no bloqueio de eventuais reações contra o progresso das mudanças, uma equipe com especialistas de diferentes áreas, com credibilidade e perfil de liderança.

As pessoas na organização precisam compreender claramente a Missão, a Visão, os Valores, as estratégias e as ações necessárias. Portanto, a comunicação deve ser clara e direta para o entendimento de todos os envolvidos. As pessoas devem ter o poder para as ações, com os compatíveis níveis de responsabilidade e autoridade. É importante estar atento, em todas as áreas e níveis organizacionais sobre problemas relacionados a boicotes, e agir rapidamente para a neutralização, removendo essas barreiras.

O planejamento deve envolver as ações de curto, médio e longo prazo. Porém, é fundamental alcançar vitórias de curto prazo, tornar públicas essas vitórias e comemorá-las. Persistir nas mudanças, buscando uma aceleração por contínuos e melhores resultados. Finalmente, devem ser institucionalizadas as mudanças, com uma especial preocupação com as mudanças culturais, e claro sem se esquecer dos controles de processos e resultados a cada etapa. Estas representam resultados relacionados a novos comportamentos, valores, crenças. Mas não se esqueça de aproveitar todas as oportunidades ao longo destas etapas para sensibilizar as pessoas sobre os aspectos das mudanças culturais.

Figura 4.2 | 8 Etapas para mudanças nas organizações



Fonte: Kotter (2015, p. 11).

Por outro lado, Boyett e Boyett (1999, p. 90) ponderam que é normal observar algum grau de resistência nos processos de mudanças organizacionais. Essas resistências podem ocorrer até em situações que possam beneficiar as pessoas a longo prazo, pois as pessoas desconfiam que essas mudanças poderão ser prejudiciais a elas, que os relacionamentos poderão sofrer mudanças, as pessoas terão que abandonar antigos hábitos, e que não têm um controle sobre a situação. Dessa forma, a comunicação deve ser clara e convincente sobre os motivos das mudanças. Deve existir um consenso entre os líderes da organização sobre os resultados e ações que devem ser empregadas.



Pesquise mais

Verifique os principais fatores relacionados ao insucesso de mudanças organizacionais.

“As empresas não lidam bem com as mudanças”

Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/02/empresas-nao-lidam-bem-com-mudancas.html>>.

Acesso em: 4 fev. 2016.



Assimile

A comunicação é um fator fundamental para a implementação de mudanças organizacionais. É fundamental deixar claro a todos os motivos das mudanças, os critérios adotados nas decisões e os resultados esperados.



Reflita

As pessoas que ocupam cargos de comando têm importância fundamental nas mudanças organizacionais. É importante que sejam exemplos para os demais colaboradores, procurem conseguir o engajamento e apoio, evitando, se possível, comportamentos mais diretos.

As ações utilizadas para as mudanças organizacionais representam um grande desafio.

Hitt, Miller e Colella (2011, p. 445) destacam a importância de intervenções de desenvolvimento organizacional, através de técnicas focadas diretamente no modo como as pessoas se relacionam umas com as outras e técnicas centradas nas estruturas e sistemas. Eles apresentam algumas sugestões para o desenvolvimento de equipes em suas competências, habilidades, atitudes, valores e o entusiasmo. Assim, você pode reunir as pessoas por um significativo período de tempo para que trabalhem em problemas ou oportunidades de elevada prioridade. É importante a autoavaliação, e que um avalie o outro, um processo positivo para o aprimoramento individual e coletivo. A avaliação dos resultados deve ser baseada no trabalho da equipe.

Com base nas medidas e melhorias e resultados alcançados, você também poderá avaliar o melhor modelo organizacional que viabilize a melhor gestão por processos. Ou seja, os processos devem ser reavaliados, ajustando-se a estrutura organizacional a eles.



Exemplificando

No passado, a IBM era uma fabricante de máquinas de escrever, depois passou a produzir microcomputadores, mudou para a produção de laptops. Hoje é principalmente uma empresa de serviços. A empresa

considerou mudanças no seu ambiente de negócios, e que mudanças poderiam levar a oportunidades mais atrativas. Ocorreram mudanças importantes relacionadas à Missão, Visão e Valores, o que implicou em programas de gestão de mudanças.

Este exemplo mostra que é possível realizar mudanças significativas nas organizações, desde que bem-conduzidas.

A IBM evoluiu baseada em três princípios básicos estabelecidos pelo seu fundador, Thomas Watson: respeito ao indivíduo; prestar o melhor serviço ao cliente; busca da excelência. Esses princípios são genéricos e podem ser compreendidos por qualquer empresa e aplicados em qualquer contexto de negócios, facilitando a implementação de mudanças radicais ao longo da sua história. Ou seja, a cultura é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização.



Faça você mesmo

Escolha uma empresa que você conheça e que necessite passar por mudanças organizacionais. Descreva a natureza do problema, as suas causas e efeitos, além das ações necessárias para o planejamento, implementação e controles de mudanças organizacionais.



Vocabulário

Laptop: computador portátil

Sem medo de errar

Você teve o primeiro contato com a Rei dos Brinquedos, e já recebeu orientações para desenvolver uma proposta para a gestão de mudanças organizacionais.

Vamos a algumas questões importantes?

Como caracterizar a atual cultura organizacional? É intensa, compartilhada, uniforme? Há grupos que apresentem aspectos culturais específicos e diferentes dos predominantes na organização?

Como a empresa é percebida pelas diversas partes interessadas (sócios, gestores, colaboradores diversos, clientes, fornecedores, sociedade em geral)?

Há um senso de urgência na empresa?

É viável contar com o apoio geral? E os gestores, como estão encarando as mudanças?

Como está o clima na empresa? Os receios são muito significativos, ou podem ser adequadamente administrados?

As pessoas conhecem claramente as estratégias, a Missão, a Visão e os Valores da empresa?

As pessoas estão acostumadas a trabalhar com autonomia, ou não?

É viável planejar algumas ações que apresentem significativas chances de sucesso a curto prazo?

Com essas questões você consegue estabelecer um primeiro diagnóstico? E na sequência, como planejar as ações?

Vamos lá, estas reflexões representam a oportunidade para você avançar no trabalho. Sucesso!

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

“Resistências a Mudanças”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Desenvolver conhecimentos sobre a conceituação e dinâmica da gestão de mudanças.
3. Conteúdos relacionados	Gestão de pessoas. Lideranças. Negociações. Resolução de problemas em gestão.

4. Descrição da SP	<p>Para iniciar, solicito que leia o seguinte artigo: "Porta-voz da mudança"</p> <p>Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/32/noticias/porta-voz-da-mudanca>. Acesso em: 3 fev. 2016</p> <p>Vamos considerar que a indústria de produtos eletrônicos procurou implementar mudanças organizacionais para a maior profissionalização do quadro de funcionários. Basicamente, foram mantidas as pessoas que lá trabalham, em média estão lá há 12 anos. As resistências foram muito significativas comprometendo qualquer tipo de mudança. Alguns gerentes procuraram incentivar a resistência das pessoas e lançaram boatos que a empresa trocaria 80% do quadro, o que tornou o clima de trabalho muito ruim.</p> <p>Agora você foi chamado para reverter a situação e implementar as mudanças necessárias.</p>
5. Resolução da SP	<p>Essa é uma situação que ocorre em muitas organizações. O que fazer?</p> <p>Você já sabe que alguns gerentes têm claramente boicotado as mudanças, lançando boatos. Que tal conversar com estas pessoas? Tentar fazer com que compreendam os motivos e objetivos das mudanças. Caso não consiga a adesão e eles continuem com o boicote, não parece ser necessário substituí-los? Neste caso, é importante verificar se há opções internas, ou se será necessário contratar pessoas fora da empresa. Não parece importante contar com pessoas que tenham um perfil mais voltado para mudanças, que busquem o engajamento e trabalho em equipe?</p> <p>Na sequência, é fundamental o desenvolvimento de um claro e objetivo programa de comunicação, deixando claros os motivos das mudanças. Também é extremamente importante deixar claro os resultados esperados e ações necessárias. E claro, quebrando a falsa expectativa de que muitas pessoas serão demitidas. Neste caso, este parece ser um bom começo para o aprofundamento do planejamento e ações de mudanças.</p> <p>Estas são algumas possibilidades.</p>



Lembre-se

Pessoas com perfil de liderança podem ser encontradas por toda a organização, procure conseguir a adesão inicial destas pessoas.



Faça você mesmo

Você trabalha em uma empresa que está passando por uma forte crise, com dificuldades para pagamento dos fornecedores e salários.

Você precisa pensar em um programa de mudanças voltado não apenas para a redução de custos, mas para o aumento da competitividade da empresa.

Os colaboradores da empresa estão inseguros, assim como os fornecedores e clientes.

Por outro lado, um novo sócio poderá entrar na empresa, aplicando recursos financeiros para reequilibrar a situação. Mas ele espera novos padrões de conduta por parte das pessoas e que passem a ser mais voltados para a geração de resultados positivos.

Como você poderia colaborar com estas mudanças? Quais são as suas propostas?

Faça valer a pena!

- 1** O aprendizado começa com a percepção. Ele considera que a organização _____ e que as decisões de tomada de ação _____. Para que ocorra, é fundamental mobilizar o máximo do potencial humano, _____, o comportamento cívico, aumentar o profissionalismo e a cidadania. Incrementar a colaboração através de redes de pessoas e de organizações. Reconhecer, aceitar e respeitar as diferenças entre as pessoas, e que as diferentes combinações podem servir à maior criatividade, desenvolvimento e inovações nas organizações.

Escolha a alternativa CORRETA para completar o texto apresentado.

 - não é um ser vivo; não são um processo de aprendizado; restaurar ou manter a confiança.
 - é um ser vivo; são um processo de aprendizado; ditar a confiança.
 - é um ser vivo; são um processo de aprendizado; restaurar ou manter a confiança.
 - não é um ser vivo; são um processo de aprendizado; ditar a confiança.
 - é um ser vivo; não são um processo de aprendizado; restaurar ou manter a confiança.
- 2.** As mudanças em organizações devem partir do princípio de que isto exige mudanças nas pessoas.

Considere as afirmações apresentadas a seguir sobre as mudanças organizacionais.

- () As mudanças e o crescimento nas organizações ocorrem ainda que você não consiga integrar o que é, o que quer ser e quais são as realidades ao seu redor.
- () Para o crescimento, podemos ser acomodados.
- () Podemos assumir o comportamento de vítima.

Escolha a alternativa CORRETA para (V) VERDADEIRA e (F) FALSA.

- a) V-V-V
- b) F-F-F
- c) V-F-V
- d) F-V-V
- e) V-V-F

- 3.** Zollo e Winter (2002, p. 340) defendem uma vinculação relevante entre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Considere as afirmações apresentadas a seguir.

- () É importante que você considere o processo de aprendizado organizacional.
- () A aprendizagem não envolve a acumulação de experiência, articulação e codificação de conhecimentos.
- () Os mecanismos de aprendizagem pouco servem ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Escolha a alternativa CORRETA para (V) VERDADEIRA e (F) FALSA.

- a) V-V-V
- b) F-F-F
- c) V-V-F
- d) V-F-V
- e) V-F-F

Seção 4.2

Governança corporativa

Diálogo aberto

Olá, bem vindo a esta nova seção! Você já desenvolveu os primeiros conhecimentos e propôs ações para a Rei dos Brinquedos melhorar ainda mais o seu desempenho. Agora você irá conhecer a importância da governança corporativa. Para tanto, é importante aprimorar cada vez mais o compartilhamento interno, com todos os colaboradores, da Visão, Missão e Valores da empresa. Além disso, o desenvolvimento de normas, procedimentos e boas práticas de gestão que assegurem o cumprimento da ética, responsabilidade social, ambiental e cumprimento da legislação. Ao mesmo tempo, assegurando resultados que atendam da melhor maneira possível às diversas partes interessadas e relacionadas à empresa, o que inclui proprietários e acionistas, colaboradores, sociedade em geral, clientes, fornecedores, demais parceiros de negócios, legislação. O lucro é fundamental para a Rei dos Brinquedos, para a realização de investimentos e sustentabilidade da empresa. Mas não o lucro a “qualquer preço”. Não adianta lucrar e não cumprir a legislação. Não adianta lucrar e explorar a sociedade, o meio ambiente, clientes, fornecedores, colaboradores da empresa. É fundamental sensibilizar a todos na empresa sobre a importância dessas boas práticas, e que também podem ocorrer punições pelo não cumprimento. Daí surgem algumas questões:

Como construir uma boa estrutura de comando na empresa?

Como conseguir que os colaboradores da empresa compartilhem a visão, missão e valores?

Como assegurar o cumprimento de boas práticas de gestão e ao mesmo tempo o futuro e a sustentabilidade da empresa?

Lembre-se de que você já desenvolveu importantes conhecimentos sobre a gestão organizacional. Quantos avanços, não?

Para ajudá-lo no melhor desenvolvimento do aprendizado desta seção, faça uma revisão dos conteúdos relacionados ao Balanced Scorecard, a gestão de pessoas e a gestão de mudanças.

Está vendo? Nesta seção, você desenvolverá mais um pouco o conhecimento da dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Como sempre, você terá o nosso apoio.

Vamos em frente!

Não pode faltar

O tema governança corporativa adquire cada vez mais importância para as organizações, profissionais, investidores e sociedade em geral.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) apresenta a seguinte definição:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

As organizações devem buscar a maior competitividade para o enfrentamento dos desafios do mercado, de maneira ética, respeitando os interesses das partes interessadas (stakeholders) a ela relacionadas. Não adianta alcançar bons resultados financeiros, se estes são viabilizados de maneira não ética, não legal. Você já pensou sobre organizações que têm sido denunciadas por práticas de corrupção? E as que causam danos ao meio ambiente? E as que exploram a mão de obra infantil? Além disso, deve-se ressaltar as preocupação com o riscos de fraudes internas, por exemplo, um funcionário que receba algum prêmio de fornecedor para protegê-lo, ou ainda, executivos que desviem dinheiro da organização. Você já pensou se aplicasse economias da sua poupança em uma empresa, e depois tomasse ciência que o valor investido foi perdido devido aos desvios

ou má gestão? Esses são apenas alguns exemplos de práticas condenáveis e que justificam a importância da governança corporativa.

A transparência, a prestação de contas, o respeito, a equidade, a responsabilidade são alguns dos componentes fundamentais da governança corporativa. Podem contribuir para a maior confiabilidade na organização em relação ao mercado, maior confiança e segurança para os investidores e criação de valor (ROCCA, 2007).

! Atenção

A Governança Corporativa é um sistema que contribui para a melhor gestão e monitoramento das organizações, englobando as diversas partes interessadas. Deve prover orientações objetivas, visando assegurar a sustentabilidade, de maneira ética e atendendo à legislação em vigor.

Lustosa (2009) aborda o Código de Boas de Melhores Práticas de Governança Corporativa desenvolvido pelo IBGC. São destacados os princípios básicos de Governança Corporativa e que também podem contribuir para a redução e solução de conflitos entre as partes envolvidas.

- **Transparência:** as informações de interesse devem ser claras. Não devem ficar restritas ao previsto pela legislação. Não devem ficar restritas ao desempenho econômico-financeiro, mas a todas as demais perspectivas de desempenho da organização, inclusive a social e a ambiental.
- **Equidade:** tratamento justo a todos, com imparcialidade e respeito. Origina-se um senso de valor, justiça, ética, sem atitudes discriminatórias e não depende da legislação.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** os responsáveis pela governança são os sócios, administradores (conselheiros de administração e gestores executivos), conselheiros fiscais e auditores. Eles devem reportar a sua atuação.
- **Responsabilidade Corporativa:** os responsáveis pela governança devem cuidar para a sustentabilidade e longevidade das organizações, levando em conta as preocupações sociais e ambientais para o desenvolvimento dos negócios e operações.



Há diferenças de cultura, valores e comportamentos entre as pessoas e organizações de diferentes países. Ainda assim, é fundamental assegurar boas práticas de gestão, de maneira ética e de acordo com a legislação. Dessa forma, quanto mais claras e transparentes forem as regras, maior a segurança e credibilidade em relação às práticas organizacionais.

Bem, você deve estar refletindo sobre a composição do controle em cada organização, cada uma apresenta as suas particularidades, não é verdade?

Cada sócio de uma organização tem uma determinada participação econômica e o seu direito a voto é proporcional. Assim, se uma empresa tem dois sócios, o José tem 60% do capital investido, enquanto o Joaquim tem 40%, o José deve ter 60% dos direitos a voto, enquanto o Joaquim deve ter apenas 40%. Essa é uma regra simples, mas sempre deve ser considerado o Contrato Social da organização, ou ainda, outras normas internas.

É importante a existência de normas para as situações que envolvam venda de participação na sociedade. Normalmente, a oferta é feita aos sócios, e depois a outros. É importante que você avalie o número de sócios, participação econômica de cada um e direito a voto. Você poderá encontrar diversas situações, um equilíbrio, ou até poucos que detenham maior poder.

Para o melhor desenvolvimento da governança corporativa, podem ser organizados grupos de membros para deliberação e decisões de temas estratégicos de interesse da organização.

Vamos começar pelo Conselho de Administração.

Tem aumentado o número de organizações que contam com esta modalidade de Conselho, o qual delibera, aprova e monitora decisões, principalmente de cunho estratégico, tais como: estratégias organizacionais; composição da estrutura de capital e fontes de financiamento; propensão ao risco, ou seja, postura mais conservadora, ou mais agressiva; fusões, aquisições e venda da organização; decisões sobre a remuneração, objetivos e metas para os dirigentes da organização, inclusive o possível desligamento do principal exe-

cutivo; desenvolvimento de sucessores; política de dividendos (pagamentos aos sócios); modelo de governança corporativa, políticas, normas de conduta e relacionamento com as diversas partes interessadas.

O Conselho ainda se relaciona com a Assembleia Geral de sócios, órgão soberano e máximo da organização. Representa os interesses de todos os sócios.

Nas empresas familiares, têm crescido a criação do Conselho de Família. Este serve para discutir temas que são mais diretamente relacionados à família, tais como as expectativas, a separação entre os interesses da família e os da empresa (nem sempre alinhados), deliberar e cuidar de outros investimentos e propriedades; cuidados com a história, cultura, visão e valores da família; alternativas de trabalho e de investimentos para os seus membros.

O Conselho Fiscal pode ser permanente ou não. Caso não seja permanente, a sua operação poderá ser solicitada por algum sócio. Serve para fiscalizar os atos administrativos, o cumprimento dos deveres legais e estatutários. Há um enfoque especial relacionado às contas da organização, relatórios contábeis, mudanças na estrutura de capital, distribuição de dividendos. Apontar e denunciar à Assembleia de Sócios eventuais erros ou fraudes.

Sua função é fiscalizar as ações praticadas pelos administradores e opinar sobre as contas da companhia (demonstrações financeiras, modificações de capital, incorporação, emissão de debêntures, etc.). Para isso, os membros do Conselho Fiscal reúnem-se para analisar amplamente os assuntos de sua competência e emitem pareceres e manifestam-se a respeito. Qualquer acionista pode solicitar a leitura dos pareceres do Conselho Fiscal nas assembleias ou a instalação do mesmo e sugerir a eleição de membros qualificados para compor seu quadro.



Exemplificando

Faça a leitura que exemplifica práticas fundamentais de governança corporativa:

“3 práticas de governança corporativa essenciais às empresas”

Endeavour, 22 maio 2015.

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-praticas-de-governanca-corporativa-essenciais-as-empresas>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

Veja que é muito importante ter uma estrutura clara para que todos tenham clara compreensão de papéis. Além disso, é fundamental o acompanhamento das práticas. E também recomenda a organização de Conselho Consultivo, pode ser o apoio inicial, com profissionais experientes para o desenvolvimento da Governança Corporativa.

A contratação de uma Auditoria Independente envolve a avaliação externa sobre a adequação dos relatórios contábeis em relação à realidade da organização.



Pesquise mais

Todos nós temos grandes preocupações e esperamos uma boa gestão no setor público.

Leia o artigo: "Governança corporativa aplicada às organizações públicas, controle social e políticas públicas – a união dos três fatores" Autores:

L. M. M.; Jesus, L. O.; Leonardeli, M. A. M.; Umeda, S. H. **Sinergia**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 34-45, jan./mar. 2015.

Disponível em: <http://www2.ifsp.edu.br/edu/prp/sinergia/complemento/sinergia_2015_n1/pdf_s/segmentos/artigo_05_v16_n1.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2016.

Este trabalho visou evidenciar a interação entre governança corporativa aplicada às organizações públicas, controle social e políticas públicas praticadas no Brasil.

As organizações devem ter preocupações com a *Compliance*, ou seja, assegurar que são cumpridas as normas, controles internos e externos, seguir a legislação, evitar, identificar e tratar de qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

Os Estados Unidos enfrentaram um movimento de rápido crescimento de algumas empresas, e que repentinamente quebraram. As empresas eram do setor financeiro, internet e construção civil, devido principalmente às ações fraudulentas. Para tanto, foi criada a Lei Sarbanes-Oxley, com a introdução de rigorosas normas de governança corporativa. Introduziu normas rigorosas de governança corporativa. Cada vez mais tem se estendido pelo mundo corporativo a necessidade de práticas que atendam ao estabelecido por esta lei.

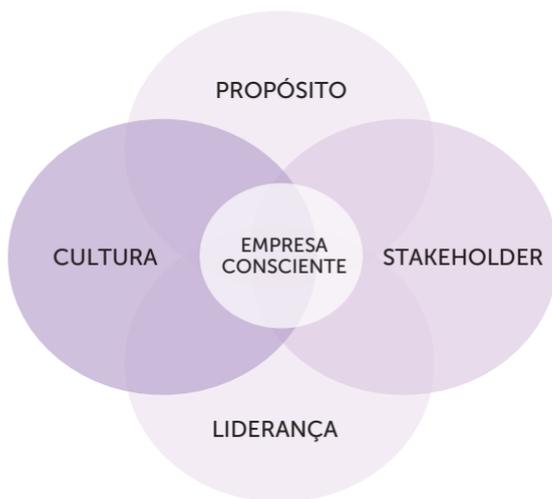


A Lei Sarbanes-Oxley se estende além dos limites territoriais norte-americanos e se aplica a toda e qualquer empresa que negocie no mercado de valores mobiliários dos Estados Unidos. Existem mais de três dezenas de empresas abertas que operam no Brasil e são listadas, tendo títulos negociados em bolsas internacionais, incluindo Nova York. (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008, p. 102).

Capitalismo Consciente

Tem crescido o movimento Capitalismo Consciente. Envolve a preocupação com a criação e valor para todas as partes interessadas: financeiro, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e até mesmo espiritual. Essa prática não se resume a ser virtuoso ou a trabalhar para fazer o bem. É uma maneira de pensar o negócio com maior consciência do propósito maior, dos impactos sobre o mundo e as relações com os diversos públicos e partes interessadas. Conta com quatro princípios: propósito maior; integração de partes interessadas; liderança consciente; cultura e gestão conscientes.

Figura 4.3 | Capitalismo Consciente



Fonte: <<http://colunas.revistapegn.globo.com/mulhereseempreendedoras/2013/03/25/que-tal-praticar-o-capitalismo-consciente/>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

O propósito maior vai além do lucro e do valor para o acionista. É a razão de existência da organização. Para tanto, algumas perguntas devem ser feitas: por que nosso negócio existe? Por que deve existir? Quais valores centrais movem a organização e unem todas as partes interessadas?

A integração das partes interessadas são todas as entidades que impactam ou são impactadas por uma organização. Há o reconhecimento que cada um desses atores é importante, são conectados e interdependentes. Os propósitos centrais e valores centrais são compartilhados. Busca-se o “ganha-ganha”.

A liderança consciente é relacionada à motivação para servir ao propósito maior da organização e criar valor para as partes interessadas. Busca-se sinergias, o “ganha-ganha”. Além de altos níveis de inteligência analítica, emocional e espiritual, os líderes conscientes possuem uma inteligência dos sistemas mais apurada, ou seja, as relações de interdependência.

A cultura e gestão conscientes asseguram a força e a estabilidade para a organização, assegurando que o propósito central e os valores sobreviverão ao longo do tempo e às trocas de liderança.

O desempenho financeiro não é negligenciado, ao contrário, deve ser perseguido ampliando-se a receita e melhorando a eficiência.

Finalmente, é importante refletir sobre a ponderação de Salviatto e Brandão (2015, p. 44) de que as melhores práticas de boa gestão ocorram nas organizações, dependem de cada indivíduo, ou seja, não devemos simplesmente reclamar e sim agir:

As possíveis transformações no mundo organizacional são aquelas que partem dos indivíduos e nós, indivíduos, transformamo-nos quando nos questionamos e nos damos o benefício da dúvida e partimos para a ação.



Faça você mesmo

Escolha uma organização e pesquise pela internet, por exemplo: Governança Corporativa Banco do Brasil.

Apresente um pequeno resumo sobre o modelo e práticas apresentadas de Governança Corporativa.



Vocabulário

Stakeholders: partes interessadas

Accountability: prestação de contas

Compliance: conformidade

Sem medo de errar

Você já conhece a Rei dos Brinquedos e agora precisa colaborar no desenvolvimento da Governança Corporativa.

Para dar sentido aqui no “sem medo de errar”, seria interessante retomar a problemática do diálogo aberto. Creio que, dessa forma, casaremos as informações de lá com o encaminhamento da resolução.

Vamos a algumas questões importantes. Como é formada a estrutura de comando da empresa?

Quais são as partes interessadas e relacionadas à empresa? Como é desenvolvido o relacionamento?

Como a empresa se relaciona com os franqueados, fornecedores e clientes?

A empresa conta com descrições sobre normas, procedimentos e práticas desejadas (e também as não desejadas)?

A empresa conta com algum código de ética?

Conta com algum Conselho? Consultivo? De Administração?

Como é o conhecimento da Missão, Visão e Valores da empresa? São conhecidos? Compartilhados e vivenciados?

Quais são as avaliações sobre a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?

Como podem ser avaliadas a responsabilidade social e a ambiental da empresa?

Bem, essas questões podem servir para o alcance de uma compreensão sobre a atual situação da Rei dos Brinquedos? Você tem outras questões? Quais?

Vamos adiante com o trabalho!

Atenção

A Governança Corporativa leva tempo para amadurecer, é uma longa caminhada, mas que pode contribuir para a longevidade da organização.

Lembre-se

O compartilhamento da Missão, Visão e Valores é fundamental para o desenvolvimento da Governança Corporativa.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

“Governança Corporativa em uma Indústria”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Apresentação sobre a governança corporativa.
3. Conteúdos relacionados	Governança Corporativa, seus fundamentos, valores, atendimento das partes interessadas. Conceituação sobre o Capitalismo Consciente.
4. Descrição da SP	Você trabalha em uma empresa familiar do ramo industrial de produtos e higiene e limpeza. A empresa conta com o fundador, seus quatro filhos e, agora, já 10 netos trabalhando na empresa, e outros 10 que também desejam trabalhar lá. Porém, nem todos gostam de estudar ou trabalhar. Você precisa apresentar uma proposta que possa contribuir para a longevidade da empresa.
5. Resolução da SP	Como a empresa não conta com regras de conduta, pode ser interessante começar pelo apoio de um Conselho Consultivo, formado por profissionais experientes do mercado para apresentarem as primeiras orientações sobre a Missão, Visão, Valores da empresa, o seu propósito, o que se pretende dela.

Na sequência, a formação de dois Conselhos, o de Administração (relacionado à empresa) e o de Família (relacionado aos diversos interesses desta, e não apenas a empresa).
O estabelecimento de normas, procedimentos e práticas desejadas.
Critérios para a atuação na empresa. (formação, dedicação ao trabalho, resultados).
Política de pagamentos e dividendos da empresa.



Lembre-se

É fundamental que as organizações sigam a *Compliance*, ou seja, o cumprimento das normas internas e externas, e a legislação.



Faça você mesmo

Você ouviu falar que a empresa Petrobras esteve envolvida em uma série de problemas, triste história, não?

Pesquise na internet sobre os problemas enfrentados pela empresa e os motivos para as práticas de Governança Corporativa não terem impedido os desvios financeiros amplamente divulgados pela imprensa. O que é recomendado para que no futuro esses problemas não ocorram novamente?

Faça valer a pena!

1. A Governança Corporativa é fundamental para a boa gestão das organizações. Escolha a alternativa CORRETA relacionada ao seu desenvolvimento.
 - a) É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.
 - b) Envolve apenas os relacionamentos entre sócios e conselho de administração.
 - c) Serve apenas para assegurar o cumprimento da legislação.
 - d) Envolve apenas os diretores.
 - e) Serve apenas para empresas gigantes.
2. Escolha a alternativa CORRETA relacionada às boas práticas de governança corporativa, assim como os seus resultados.
 - a) Não convertem princípios básicos em recomendações objetivas.
 - b) Alinha interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor eco-

nômico de longo prazo da organização.

- c) Facilita seu acesso a recursos infinitos.
- d) Contribui para a qualidade da gestão da organização de grande porte.
- e) Contribui para a eternidade da organização e o bem comum.

- 3.** As organizações devem buscar a maior competitividade para o enfrentamento dos desafios do mercado, _____, respeitando os interesses_____. Não adianta alcançar _____ resultados financeiros, se estes são viabilizados de maneira_____.

Escolha a alternativa CORRETA para completar as lacunas do texto.

- a) de maneira ética; apenas dos sócios; bons; não ética, não legal.
- b) de maneira ética; das partes interessadas (*stakeholders*) a ela relacionadas; razoáveis; ética, legal.
- c) de maneira ética; das partes interessadas (*stakeholders*) a ela relacionadas; bons; não ética, não legal.
- d) se possível, de maneira ética; das partes interessadas (*stakeholders*) a ela relacionadas; bons; não ética, não legal.
- e) de maneira ética; das partes interessadas (*stakeholders*) a ela relacionadas; bons; ética, legal.

Seção 4.3

Gestão da responsabilidade socioambiental

Diálogo aberto

Olá, bem-vindo a esta nova seção! Você já desenvolveu os primeiros conhecimentos e propôs ações para a Rei dos Brinquedos melhorar ainda mais o seu desempenho, com ações desenvolvidas sobre a gestão de mudanças e a governança corporativa. Você se lembra da seção anterior? Você já sabe que a Rei dos Brinquedos não deve preocupar-se apenas com o lucro, mas com as diversas partes interessadas (*stakeholders*), incluem os proprietários, funcionários, terceirizados, clientes, parceiros de negócios, fornecedores, sociedade (com as preocupações sociais e ambientais). Lembra-se do que aprendeu sobre a Governança Corporativa? Mas como ter responsabilidade social e ambiental? Será que a empresa deve desenvolver programas amplos? Ou será que é possível pensar em ações específicas? E como alinhar e engajar os demais parceiros de negócios e até os clientes? E é claro, nada disso é possível sem a adesão dos colaboradores da empresa.

Você acha justificável, por exemplo, uma empresa ter bons produtos, ser lucrativa, mas agredir o meio ambiente? Você acha justificável uma empresa ter bons produtos, ser lucrativa, mas explorar mão de obra infantil para ter custos mais baixos? Acredito que você tenha refletido sobre a importância da responsabilidade social e ambiental.

Daí algumas preocupações: como desenvolver programas de responsabilidade social e ambiental? Como assegurar o cumprimento de boas práticas de gestão e ao mesmo tempo o futuro e sustentabilidade da empresa? Dessa forma, você terá condições de conhecer ainda mais a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Pois é, você tem um importante desafio.

Como sempre, você terá o nosso apoio.

Vamos em frente!

Não pode faltar

As pessoas e as organizações não podem ser vistas de maneira isolada, influenciamos e somos influenciados. Portanto, temos responsabilidades em relação à sociedade e ao ambiente.

Que tal refletir um pouco sobre a vida? Quais são os principais problemas sociais que você observa na sociedade? Quais são os principais problemas ambientais observados? O que você tem feito para contribuir para a redução de problemas sociais? O que você tem feito para a redução dos problemas ambientais? O que você pode fazer?

Agora reflita sobre alguma organização em que tenha trabalhado, ou que conheça. O que tem sido feito nessa organização para reduzir problemas sociais e problemas ambientais? O que poderia ser feito? Será que as organizações agem responsabilmente em relação a esses problemas?

○ Instituto Ethos define a responsabilidade social:

É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Por outro lado, o Instituto Chico Mendes apresenta a seguinte definição de responsabilidade socioambiental:

É uma postura. É adotar, individual ou coletivamente, práticas em benefício da sociedade e do meio ambiente, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Atentas a isso, algumas empresas têm apostado em práticas para um desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social e a ambiental consideram uma visão integral, de interdependência entre organizações, ambiente, natureza e sociedade. Estas devem estar vinculadas à Missão, à Visão e aos Valores da organização e fazem parte das estratégias.

É fundamental a preocupação das organizações não apenas com os resultados econômico-financeiros, com os seus clientes, processos, colaboradores, sócios, mas também com a sociedade e meio ambiente. As organizações devem preocupar-se com a longevidade e o desenvolvimento de negócios sustentáveis, assim definidos pela Fundação Nacional da Qualidade:



É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ética, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

As grandes organizações têm uma grande responsabilidade em liderar a sua cadeia de valor, incluindo os fornecedores e outros parceiros de negócios. No passado, a Nike foi penalizada por não monitorar a sua rede de fornecedores, indústrias asiáticas que exploravam mão de obra infantil. Neste caso, é caracterizada a falta de responsabilidade social, mas a empresa foi castigada com prejuízos na imagem, desvalorização das ações (especialmente na Europa). Recentemente, a empresa espanhola Zara passou por problemas no Brasil, pois alguns fornecedores utilizavam trabalhadores bolivianos em regime de semiescravidão.

Por outro lado, há casos de organizações que têm procurado adotar melhores práticas de gestão, com diferenciadas preocupações sobre os seus propósitos, lideranças, gestão e culturas conscientes sobre o longo prazo, com todas as partes interessadas e relacionadas, com responsabilidade social e ambiental. E claro, não esquecendo o lucro, a longevidade. Mas não o lucro a qualquer preço.



Exemplificando

Vamos ver uma empresa que é referência em sustentabilidade.

Leia o artigo:

"Bunge é a empresa mais sustentável do ano pelo Guia EXAME"

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/bunge-e-empresa-mais-sustentavel-do-ano-pelo-guia-exame>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

A partir da leitura deste artigo, aponte quais são as ações que podem servir como referência para outras empresas adotarem.

Ainda podemos incluir como exemplo a empresa Samarco e o acidente ambiental em Minas Gerais, um exemplo de falta de responsabilidade ambiental.



Refleta

Leia o artigo "O acidente da Samarco e a sociedade de risco"

Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,o-acidente-da-samarco-e-a-sociedade-de-risco,1795270>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

Baseado na leitura do artigo, reflita sobre os riscos que a sociedade está disposta a correr para alcançar crescimento econômico.

A BMF&BOVESPA atua na gestão de mercados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos. Com a preocupação de assegurar melhores informações aos investidores sobre o desempenho de empresas em relação ao desempenho econômico-financeiro, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa, criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE. É uma contribuição à identificação de empresas que se destacam pelo comprometimento e estratégias voltados à sustentabilidade, o que colabora com o desenvolvimento de investimentos também alinhados às demandas da sociedade, a criação de fundos de investimentos conscientes e que sirvam como padrões de performance.

Este índice envolve uma composição de sete grupos de indicadores: geral (compromissos e alinhamento à transparência e práticas anticorrupção); governança corporativa (inclusos cuidados relacionados aos cuidados e conflitos de interesses); natureza do produto (impactos pessoais, princípio da preocupação e informa-

ções aos consumidores); mudanças climáticas; ambiental; social; econômico-financeiro. Há a preocupação não apenas com o desempenho, mas também ao cumprimento da legislação.



Assimile

É importante que a avaliação de desempenho das organizações inclua não apenas os indicadores econômico-financeiros, devem existir avaliações da performance com as demais partes interessadas, incluindo a sociedade e o meio ambiente.

Outra forma de abordar o assunto é através da ISO, você se lembra? A ISO envolve uma certificação externa para assegurar que a organização adota normas e procedimentos para assegurar a padronização de produtos e processos. Uma das normas da série é a ISO 26000/2010 e a NBR 16001/2012, servem para a incorporação de considerações socioambientais nos processos decisórios, os impactos gerados na sociedade e no meio ambiente. Abordam sete princípios relacionados à Responsabilidade Social: Responsabilização (tratado pela ISO como *Accountability*); Transparência; Comportamento ético; Respeito pelos interesses das partes interessadas (*Stakeholders*); Respeito pelo Estado de Direito (atendimento aos requisitos legais e outros subscritos pela organização; Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento; Direito Humanos).



Pesquise mais

Leia o artigo: "Responsabilidade Social: A atenção por parte dos gestores de empresa quanto ao incentivo e atitudes de seus colaboradores". SEBEN, T; SEBEN, D.; BERTOSSO, H.

Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/623.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

Como as organizações podem conseguir maior engajamento dos seus colaboradores em relação à responsabilidade social?

Mas será que apenas as grandes organizações devem preocupar-se com a responsabilidade social e ambiental, com a sustentabilidade? O MBC – Movimento Brasil Competitivo – conta com o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas e um Guia de Práticas de Responsabilidade Social.

São apontadas algumas preocupações para as empresas autodiagnosticarem e refletirem sobre as suas práticas. Inicialmente a preocupação é se a responsabilidade social é componente integrante das estratégias e planos. Avaliar se a empresa recebeu sanções (legais, éticas, regulamentares, contratuais) durante os últimos três anos. Avaliar sobre a cadeia de valor, tanto envolvendo fornecedores, quanto outros parceiros de negócios, as práticas adotadas e impactos gerados entre elas, e as práticas de responsabilidade social e ambiental. Avaliar sobre o consumo energético, de água, além do destino e tratamento de resíduos também indicam as preocupações com a sustentabilidade. Outro aspecto importante é avaliar a responsabilidade da empresa quanto aos seus produtos, como comunica e informa aos seus clientes e consumidores sobre esses produtos. Também é importante avaliar se há procedimentos formais sobre ações e práticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio mutuamente. Outra preocupação é relacionada ao conhecimento das necessidades e contribuições ao desenvolvimento social da sociedade. Outro aspecto importante é a avaliação da integralidade das ações de responsabilidade social e ambiental em relação às partes interessadas, seguindo as perspectivas do já discutido Modelo de Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados.



Faça você mesmo

Realize uma pesquisa:

Entre no site da empresa Porto Seguro. Disponível em: <<http://www.portoseguro.com.br/a-porto-seguro/responsabilidade-socioambiental>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

Verifique os projetos e práticas de responsabilidade social e ambiental adotadas pela empresa.



Vocabulário

Accountability: prestação de contas

Stakeholders: partes interessadas

Sem medo de errar

Você já conhece a Rei dos Brinquedos e agora precisa colaborar no desenvolvimento das ações voltadas para a responsabilidade social e ambiental.

Que tal utilizarmos as questões para diagnóstico segundo as orientações do Movimento Brasil Competitivo?

Vamos lá!

A Responsabilidade Social faz parte das estratégias e planos?

Nos últimos três anos, a empresa recebeu alguma sanção, relativa aos requisitos legais, éticos, regulamentares e contratuais?

A empresa considera aspectos de eficiência energética e de tratamento de resíduos sólidos nas suas atividades?

A empresa desenvolve ações específicas de Responsabilidade Social com as partes interessadas?

Quando da decisão de compra, produção, comercialização e/ou prestação de serviços, a empresa considera sua esfera de influência e os impactos sobre a mesma?

Considerando a responsabilidade quanto aos seus produtos, como a empresa comunica e informa seus clientes e consumidores sobre esses produtos?

A empresa possui procedimentos formalizados de promoção de ações e práticas dos colaboradores que os beneficiam e ao negócio?

A empresa conhece as necessidades e contribui no desenvolvimento social da comunidade?

Você acha que a partir destas respostas é possível estabelecer um diagnóstico sobre a responsabilidade social e ambiental?

E aí, o que fazer?

Bem, que tal planejar ações utilizando o 5W2H?

Vamos adiante com o trabalho!

! Atenção

A responsabilidade social e a corporativa devem fazer parte das estratégias e planos e estar de acordo com a Missão, Visão e Valores da organização.

👉 Lembre-se

Não basta a organização apresentar bons resultados econômico-financeiros, deve apresentar bons resultados no atendimento às diversas partes interessadas, mas também para a sociedade e meio ambiente.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

“Responsabilidade Social e Ambiental em Hospital”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Desenvolver conhecimentos sobre a responsabilidade social e ambiental.
3. Conteúdos relacionados	Apresentação sobre a gestão da responsabilidade socioambiental.
4. Descrição da SP	Você trabalha em um hospital de grande porte. A atividade assistencial gera resíduos, os quais deve ter o correto encaminhamento para não serem causados danos ambientais e à sociedade. A empresa precisa desenvolver um plano para o aprimoramento da responsabilidade social e ambiental.
5. Resolução da SP	É importante assegurar que a Missão, a Visão e os Valores do hospital sejam compatíveis com a responsabilidade social e ambiental, o mesmo vale para as estratégias e os planos. Portanto, se isto não ocorrer, será importante promover os ajustes necessários. Todas as pessoas, em todas as áreas e níveis organizacionais, devem conhecer as estratégias, táticas, políticas e ações relacionadas à responsabilidade social e ambiental, deve ser incorporada ao dia a dia do trabalho. A capacitação sobre a responsabilidade social e ambiental é importante.

Fundamental também é o desenvolvimento de ações junto aos fornecedores, parceiros de negócios, as empresas que façam a retirada, transporte e demais ações relacionadas aos resíduos gerados pelo hospital. Ou seja, todos devem ter procedimentos alinhados relacionados ao cumprimento da legislação, à conduta ética, para o bem da sociedade, além das contribuições para a preservação do meio ambiente (o que envolve o consumo e uso adequando de produtos, a correta destinação dos descartes).

Esta combinação de ações poderá contribuir para melhores resultados e que bem atendam a todas as partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente.



Lembre-se

A responsabilidade social e ambiental deve fazer parte das estratégias, não devem ser simples instrumentos de marketing, devem resultar em contribuições à sociedade e ao meio ambiente.



Faça você mesmo

Leia o artigo "O tamanho da responsabilidade". Sandra Boccia, 2013.

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/808/noticias/o-tamanho-da-responsabilidade-m0050386>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

Como encarar a responsabilidade social do ponto de vista estratégico?

Faça valer a pena!

1. Escolha a alternativa CORRETA em relação aos papéis e relacionamentos entre as organizações.
 - a) As pessoas e as organizações devem ser vistas de maneira isolada, influenciamos e somos influenciados.
 - b) As pessoas e as organizações não podem ser vistas de maneira isolada, influenciamos, mas não somos influenciados.
 - c) As organizações podem ser vistas de maneira isolada, e não têm relações com a sociedade.
 - d) As pessoas e as organizações não podem ser vistas de maneira isolada, não influenciamos e não somos influenciados.
 - e) As pessoas e as organizações não podem ser vistas de maneira isolada, influenciamos e somos influenciados.

- 2.** A responsabilidade social é a forma de gestão que se define pela _____ da empresa com _____ com os quais ela se relaciona. Também se caracteriza por estabelecer metas empresariais compatíveis com o _____, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Escolha a alternativa CORRETA para completar as lacunas do texto.

- a) relação estratégica; todos os públicos; desenvolvimento sustentável da sociedade.
- b) relação ética e transparente; alguns públicos; desenvolvimento econômico da sociedade.
- c) relação ética e transparente; todos os públicos; desenvolvimento econômico da sociedade.
- d) relação ética e transparente; todos os públicos; desenvolvimento sustentável da sociedade.
- e) relação ética e transparente; alguns públicos; desenvolvimento sustentável da sociedade.

- 3.** Escolha a alternativa CORRETA sobre a definição de responsabilidade socioambiental.

- a) É uma postura. É adotar, individual ou coletivamente, práticas em benefício da sociedade e do meio ambiente, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Atentas a isso, algumas empresas têm apostado em práticas para um desenvolvimento sustentável.
- b) É uma postura. É adotar, apenas coletivamente, práticas em benefício da sociedade e do meio ambiente, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Atentas a isso, algumas empresas têm apostado em práticas para um desenvolvimento sustentável.
- c) É uma postura. É adotar, individual ou coletivamente, práticas totalmente lucrativas, sem preocupações com a qualidade de vida das pessoas. Atentas a isso, algumas empresas têm apostado em práticas para um desenvolvimento sustentável.
- d) É uma postura. É adotar, individual ou coletivamente, práticas em benefício da sociedade e do meio ambiente, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Atentas a isso, algumas empresas têm apostado em práticas para um desenvolvimento lucrativo a qualquer custo.
- e) É adotar, individual ou coletivamente, práticas em benefício da sociedade e do meio ambiente, melhorando situação econômica das pessoas. Atentas a isso, algumas empresas têm apostado em práticas para um desenvolvimento sustentável.

Seção 4.4

A implantação e controle de um sistema de gestão

Diálogo aberto

Olá, bem-vindo à última seção desta unidade! Você avançou nos conhecimentos e propostas de ações para a Rei dos Brinquedos melhorar ainda mais o seu desempenho, com ações desenvolvidas sobre a gestão de mudanças, a governança corporativa, a responsabilidade social e ambiental. Você também desenvolveu conhecimentos em seções anteriores sobre a importância da integração na gestão e da ferramenta Balanced Scorecard. Pois bem, agora é o momento de você desenvolver conhecimentos sobre a implantação e controle de um sistema de gestão. Não é uma interessante consolidação sobre os conhecimentos da gestão organizacional? E que tal retomarmos a Rei dos Brinquedos? Você se lembra da seção anterior? Você já sabe que a Rei dos Brinquedos não deve preocupar-se apenas com o lucro, mas com as diversas partes interessadas, além das preocupações sociais e ambientais. E que tal a empresa trabalhar no desenvolvimento de um Mapa de Ações Estratégicas que contemple a perspectiva financeira, a responsabilidade socioambiental, os clientes, os processos internos e as pessoas? Mas como alinhar as diversas partes interessadas? Como pensar em um planejamento que efetivamente seja compreendido, possa ser implementado, controlado, com objetivos e metas para todos na empresa?

Como assegurar o cumprimento de boas práticas de gestão e ao mesmo tempo o futuro e sustentabilidade da empresa?

Pois é, você tem um importante desafio e, nesta seção, vamos prosseguir no desenvolvimento da competência em conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.

Como sempre, você terá o nosso apoio.

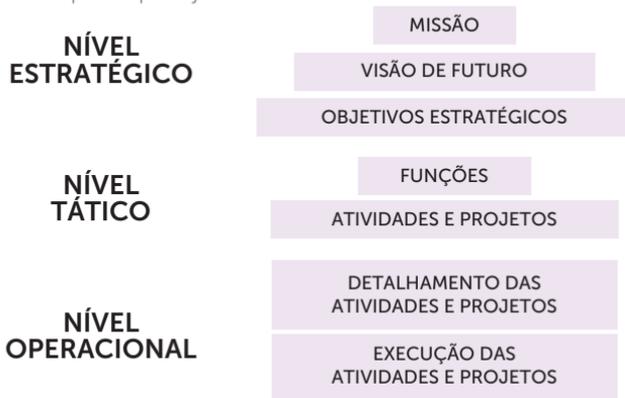
Vamos em frente!

Não pode faltar

Você está na última seção, e agora a preocupação é alcançar uma consolidação sobre os conhecimentos desenvolvidos, através do desenvolvimento de estratégias, táticas e ações operacionais do dia a dia. Para tanto, a integração é fundamental. É importante que você reflita sobre o aprendizado até agora, mas peço que faça uma revisão especial sobre a Análise SWOT, a Gestão Integrada (através do Balanced Scorecard) e a Gestão da Qualidade (lembra-se do 5W2H?).

Para pensar na construção de um futuro, é importante pensar em um Planejamento Estratégico. É o processo de formulação de estratégias, a sua importância extrapola os benefícios de estabelecermos rumos da organização. Esse processo é gerador de comprometimento, de alinhamento e motivação das pessoas que implementarão as estratégias. O Planejamento Estratégico envolve o desenvolvimento de um Plano Estratégico, um mapa para minimizar erros, um futuro a ser construído, que pode e deve ser adaptado durante o percurso. Este planejamento envolve três níveis:

Figura 4.4 | Níveis para o planejamento



Fonte: O autor.

O planejamento não proporciona certezas, pois não temos condições de prever exatamente o futuro, surpresas podem ocorrer. Dessa forma, é importante trabalharmos com Cenários, com descrições de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos (trajetórias) que os conectam com a situação de origem; são previsões sistêmicas associadas a um conjunto de hipóteses explícitas. Mas como desenvolvemos cenários? Podemos considerar as seguintes análises: Mercado:

No passado, hoje e no futuro; A Organização em seu campo de atuação; a Análise SWOT projetada: Forças; Fraquezas; as Oportunidades e as Ameaças; as Possibilidades de ações; e as Previsões...



Refleta

Leia o artigo "Cenários Estratégicos". Valente, O. (2011).

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cenarios-estrategicos/52885/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

A partir do artigo, reflita sobre o desenvolvimento de estratégias em organizações.

E quais são os principais propósitos do planejamento? Delimitar e organizar a incerteza em um número limitado de alternativas. Antecipar e compreender riscos. Descobrir novas opções estratégicas. Agora é importante ficar claro que os cenários não pretendem eliminar a incerteza (é impossível), admitem a incerteza e buscam estruturá-la e compreendê-la e são instrumentos de apoio à decisão. Portanto, contribuem à maior racionalidade, mas não representam garantias.

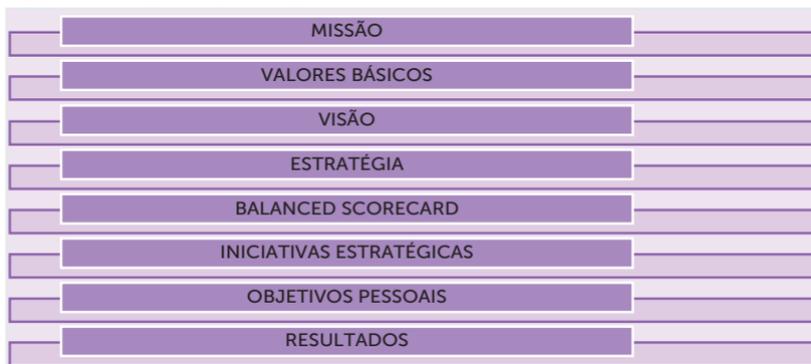
O planejamento estratégico pode utilizar a ferramenta *Balanced Scorecard*, você se lembra? A implementação gerencial ocorre de cima para baixo. Você deve estabelecer o contexto do *scorecard* como meio de comunicação entre objetivos compartilhados, promover a adequação e a aceitação do *scorecard*, fazer com que os gerentes adaptem as medidas de modo a adequá-las às suas áreas de responsabilidade, conseguir que os gerentes controlem o desempenho, a fim de estabelecer uma base de informações para o estabelecimento das metas, e finalmente fazer com que os gerentes desenvolvam e executem um plano de implementação para que se crie um efeito cascata do *scorecard* dentro de suas unidades.

A implementação no nível individual envolve transmitir o contexto, as estratégias organizacionais e as iniciativas. Isto envolve apresentar o *scorecard*: o que é?; como está sendo utilizado?; qual é o plano de implementação?; o que está sendo realizado?; quais são os passos seguintes? Assim, cada funcionário estabelece uma meta alinhada à estratégia, identificando uma atividade que eles desempenhem (e /ou uma medida) e que venha causar impacto numa medida constante no *scorecard*. Tome um cuidado, pois as metas pessoais devem ser estabelecidas através de processo de negociação com a gerência.

Para você avaliar a implementação, você pode adotar a seguinte abordagem de medição (os indicadores evoluem através da implementação): % de gerentes em contato com o *scorecard*; % de funcionários em contato com o *scorecard*; % de gerentes com metas pessoais alinhadas ao *scorecard*; % de funcionários com metas pessoais alinhadas ao *scorecard* e % de funcionários que alcançaram metas pessoais.

É importante não confundir Medidas Estratégicas com Medidas de Diagnóstico. Para tanto, é importante lembrar que o *balanced scorecard* (BSC) serve para a instrumentação de uma estratégia única. As medidas de diagnóstico monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata. Por outro lado, as medidas estratégicas definem uma estratégia projetada para a excelência competitiva. De maneira complementar, você também pode considerar o gerenciamento por exceção, pois a operação de uma organização também deve ser monitorada de forma diagnóstica, em que os desvios das expectativas sejam logo notados. E tome cuidado, pois o BSC não substitui o sistema de medição cotidiana da organização. E qual é o caminho para o sucesso? Dê uma olhada na figura apresentada a seguir, parta da combinação de Missão, Visão e Valores; estabeleça as Estratégias, utilize o BSC, com Objetivos e Metas Pessoais. Avalie os resultados e busque melhorias contínuas.

Figura 4.5 | Esquema para traçar o Sucesso



Fonte: O autor.

Você já estudou a importância da responsabilidade socioambiental, daí você poderá trabalhar com cinco perspectivas no BSC. A seguir, você encontra um quadro que serve como um exemplo para um hospital com possíveis indicadores de desempenho para cada perspectiva. Certamente, devem ser feitas adaptações a cada organização.

Quadro 4.1 | Indicadores de desempenho x perspectiva

PERSPECTIVAS	INDICADORES
Financeira	Margem Total; Margem Operacional. Fluxo de Caixa Operacional; Disponível em Caixa; Custos; Receitas.
Sociedade	Imagem na Sociedade; Ações Promoção de Saúde; Ações Prevenção de Doenças; Ações Conservação Meio Ambiente; Número de Não Conformidades Legais; Reclamações Relacionadas aos Fatores Ambientais.
Clientes	Recomendações; Satisfação Geral; Respostas Reclamações; Resultados do Cuidado;
Processos	Mortalidade; Infecção; Tempo Médio de Permanência; Nível de Estoques; Tempo Médio de Atendimento; Desempenho de Fornecedores.
RH	Treinamento Horas; Satisfação dos Funcionários; Rotatividade; Absenteísmo; Diversidade.

E agora é hora de pensar no desenvolvimento de ações estratégicas. E qual deve ser o ponto de partida? Lembre-se da análise SWOT. Considere os pontos fracos identificados, quais são as ações necessárias para removê-los, ou ao menos diminua sua intensidade. Quais são as ações necessárias para o enfrentamento das ameaças?

Quais são as ações necessárias para o aproveitamento das oportunidades? Quais são as ações necessárias para potencializar ainda mais os pontos fortes? Faça estas análises e pense em ações relacionadas às perspectivas do BSC. Vamos a um exemplo? A seguir, é apresentado um exemplo de ações relacionadas à perspectiva das pessoas em uma organização. É considerada a ação, a pessoa responsável, os resultados esperados, e os prazos de início e de conclusão (entrega).

Figura 4.6 | O plano de ação por perspectiva

Perspectiva: Pessoas		Coordenação	Resultados Esperados: Capacitar a organização para os novos desafios através da estrutura		Atualização 2012	
Ação estratégica		Responsável	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores	Datas	
					Início	Término
1	Desenvolver Recursos de Administração	Cristina	Reorganização da Estrutura e Perfil e Estilo da Equipe	Fluência dos Processos, Nível de Serviço Interno e Capacidade de Gerenciar Através de Processos e informações - DESEMPENHO INTERNO E DE RESULTADOS	27/03/2013	30/04/2013
2	Desenvolver Recursos de Compras Marketing e Vendas	Ricardo	Reorganização da Estrutura e Perfil e Estilo da Equipe - Capacidade de Negociação E Sinergia com Mercado	Fluência dos Processos, Nível de Serviço Interno e Capacidade de Gerenciar Através de Processos e informações - AUMENTO DE VENDAS, PARTICIPAÇÃO E RESULTADOS	27/03/2016	30/04/2013

Perspectiva: Pessoas		Coordenação	Resultados Esperados: Capacitar a organização para os novos desafios através da estrutura		Atualização 2012	
Ação estratégica		Responsável	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores	Datas	
					Início	Término
3	Desenvolver Recursos de Serviço	Ricardo	Reorganização da Estrutura e Perfil e Estilo da Equipe	Fluência dos Processos, Nível de Serviço interno e Capacidade de Gerenciar Através de Processos e informações RETENÇÃO/SATISFAÇÃO	01/05/2013	31/05/2013



Assimile

O estabelecimento de um Plano de Ações contribui à maior racionalidade, compreensão, controle de avanços e resultados.

Você pode pensar em todo o conjunto de ações estratégicas a serem adotadas para cada perspectiva e criar um Mapa de Ações Estratégicas. A montagem envolve a avaliação das ações para partir da Missão e viabilizar a Visão. A primeira linha envolve as ações relacionadas à perspectiva das Pessoas, a base de tudo. Acima dos Processos Internos, ou seja, as ações nesta perspectiva para as Pessoas desenvolverem o seu trabalho. Acima desta, está a perspectiva dos Clientes, ou seja, para o atendimento deles. Acima, está a perspectiva da Responsabilidade Social e Ambiental, ou seja, é preciso atender a sociedade e cuidar do ambiente, da sustentabilidade. Finalmente, a perspectiva Financeira, os resultados que visam aos resultados econômico-financeiros, a possibilidade de lucro, de investimentos, a longevidade. O plano envolve a avaliação do que deve ser realizado antes, e o que deve ser realizado depois. À esquerda, ficam as ações mais urgentes, e mais à direita as ações que serão realizadas a longo prazo, chegando até cinco anos. A base de cada retângulo é relacionada à duração de cada ação, quanto maior o tempo previsto para a implementação, maior a base.



Exemplificando

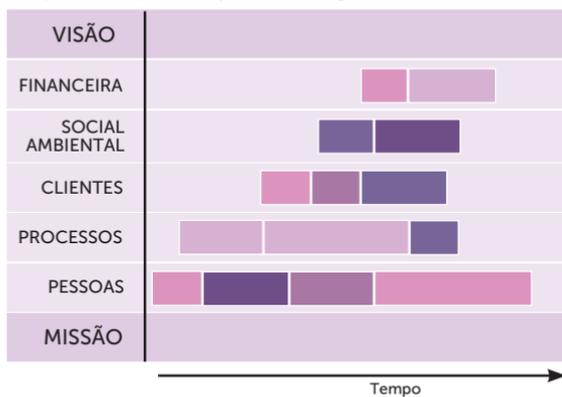
Leia um artigo que serve de exemplo sobre a construção de um Mapa de Ações Estratégicas.

Artigo: "A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru – PE"

Aleixo, D.; Holanda, Lucyanno; Moreira, L. M. C.; Andrade, E. O.
Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/814_A%20Elaboracao%20do%20Mapa%20Estrategico%20.pdf>.
Acesso em: 5 fev. 2016.

No artigo são apresentadas as ações em quatro perspectivas, como são relacionadas as causas e efeitos?

Figura 4.7 | Exemplo de Mapa de Ações Estratégicas



Fonte: O autor.



Pesquise mais

Leia o artigo "Estruturação do balanced scorecard (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional".

BACK, L.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. (2012)

Disponível em: <seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/24302/pdf>.
Acesso em: 2 jun. 2016.

O que você pode considerar para o desenvolvimento de uma proposta para a Rei dos Brinquedos?

E para o planejamento detalhado de cada ação estratégica, você poderá utilizar a ferramenta 5W2H, lembra-se dela? A seguir, é apresentado um exemplo sobre a construção de um novo hospital.

Figura 4.8 | Exemplo de 5W2H

- Medida: "negociar a construção de um novo hospital".

WHAT	O QUE	Negociar com a Prefeitura
WHO	QUEM	Diretor Comercial
WHEN	QUANDO	Até o final do ano
WHERE	ONDE	São Paulo
WHY	POR QUE	Para atender a uma demanda regional
HOW	Como	Mostrar à Prefeitura o estudo de necessidades da população, ofertas de serviços existentes na região e os ganhos que poderão ser alcançados em saúde
HOW MUCH	Quanto	R\$ 50.000.000,00

- Cada pessoa, em cada nível hierárquico, deverá ter o próprio plano de ação.
- Portanto, uma meta do presidente é transformada em dezenas ou até mesmo centenas de planos de ação.

Fonte: O autor.



Faça você mesmo

Escolha uma organização que conheça; estabeleça um Mapa de Ações Estratégicas baseado na análise SWOT e possíveis cenários.



Vocabulário

Balanced Scorecard: indicadores balanceados de desempenho

Sem medo de errar

Você já desenvolveu três projetos para a Rei dos Brinquedos.. Agora o projeto envolve o desenvolvimento de um Mapa de Ações Estratégicas.

Para dar sentido aqui no "Sem medo de errar", seria interessante retomar a problemática do diálogo aberto. Creio que, dessa forma, ca-saremos as informações de lá com o encaminhamento da resolução.

Mas o que envolve este mapa? Não são ações relacionadas às perspectivas financeira, social e ambiental, clientes, processos internos e pessoas?

Para esta construção, você não precisa fazer um diagnóstico do ambiente externo e do ambiente interno?

A partir destas análises, você não pode pensar em cenários?

E na sequência, é possível estabelecer ações em cada perspectiva?

Você acha importante pensar nas relações entre as ações? Quais devem ser adotadas antes e quais depois? Quais dependem que outras sejam implementadas antes?

Bem, eu acho que você já tem algumas importantes questões para refletir, não é verdade?

Vamos adiante com o trabalho!



Atenção

Um Mapa de Ações Estratégicas é ilustrativo e permite a compreensão geral sobre como a organização pretende partir da sua Missão e viabilizar o futuro, a sua Visão. Mas cuidado, o estabelecimento das ações estratégicas não é suficiente.



Lembre-se

Cada ação tem correspondentes objetivos e metas, além disso, é preciso pensar em um desdobramento através do 5W2H.

Avançando na prática

Pratique mais

Instrução

Desafiamos você a praticar o que aprendeu transferindo seus conhecimentos para novas situações que pode encontrar no ambiente de trabalho. Realize as atividades e depois as compare com a de seus colegas.

“Exemplo de Mapa de Ações Estratégicas em uma Indústria”

1. Competência de Fundamentos de Área	Conhecer a dinâmica das organizações, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de processos.
2. Objetivos de aprendizagem	Compreender a elaboração de um Mapa de Ações Estratégicas.
	Compreender a relação das ações estratégicas com as táticas. Compreender a relação das táticas com as ações operacionais do dia a dia.

3. Conteúdos relacionados	Análises Ambientais. Gestão Integrada. Gestão da Qualidade.																												
4. Descrição da SP	Pense em uma empresa industrial que precisa desenvolver as suas ações estratégicas. Ela está em um estágio muito básico em relação à gestão das pessoas, o clima é ruim, falta capacitação, falta uma política de incentivos e motivação. Além disso, a empresa não conta com processos internos bem desenvolvidos. Há problemas relacionados aos clientes, com várias reclamações. A atividade industrial gera resíduos e tem resultado em problemas ambientais. Finalmente, também se observa queda das receitas e do lucro.																												
5. Resolução da SP	<p>Vamos a um possível Mapa de Ações Estratégicas.</p> <p>Começa pela melhoria do clima organizacional, depois a capacitação das pessoas. Após adquiridas as capacitações iniciais, começa um programa de desenvolvimento dos processos internos. Terminado o programa inicial de capacitação, é desenvolvido um programa de incentivos. Com a melhoria dos processos, é possível buscar a melhoria na satisfação dos clientes, e o desenvolvimento de um programa ambiental relacionado aos resíduos gerados. A partir destas ações, as vendas poderão ser melhoradas, com aumento da receita e posterior melhoria do lucro.</p> <p>Você percebe que são várias relações de causas e efeitos?</p> <p style="text-align: center;">Mapa de Ações Estratégicas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">VISÃO</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">FINANCEIRA</td> <td></td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Aumentar as receitas</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Aumentar o lucro</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">SOCIAL AMBIENTAL</td> <td></td> <td colspan="2" style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Desenvolver um programa ambiental para os resíduos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">CLIENTES</td> <td></td> <td colspan="2" style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Melhorar a satisfação dos clientes</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">PROCESSOS</td> <td colspan="3" style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Desenvolver os processos internos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">PESSOAS</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Melhorar o clima</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Capacitar as pessoas</td> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">Desenvolver um programa de incentivos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9ead3; text-align: center;">MISSÃO</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">Tempo →</p>	VISÃO				FINANCEIRA		Aumentar as receitas	Aumentar o lucro	SOCIAL AMBIENTAL		Desenvolver um programa ambiental para os resíduos		CLIENTES		Melhorar a satisfação dos clientes		PROCESSOS	Desenvolver os processos internos			PESSOAS	Melhorar o clima	Capacitar as pessoas	Desenvolver um programa de incentivos	MISSÃO			
VISÃO																													
FINANCEIRA		Aumentar as receitas	Aumentar o lucro																										
SOCIAL AMBIENTAL		Desenvolver um programa ambiental para os resíduos																											
CLIENTES		Melhorar a satisfação dos clientes																											
PROCESSOS	Desenvolver os processos internos																												
PESSOAS	Melhorar o clima	Capacitar as pessoas	Desenvolver um programa de incentivos																										
MISSÃO																													



Lembre-se

As ações no BSC envolvem relações de causas e efeitos.



Faça você mesmo

Pesquise na internet um Mapa de Ações Estratégicas em uma organização pública. Apresente um pequeno relatório sobre este caso.

Faça valer a pena!

- 1.** O Planejamento Estratégico é o processo de _____, a sua importância _____ os benefícios de estabelecermos rumos da organização. Esse processo _____ que implementarão as estratégias.

Escolha a alternativa CORRETA para completar as lacunas do texto.

- a) formulação de estratégias; não extrapola; é gerador de comprometimento, de alinhamento e motivação das pessoas.
- b) formulação de estratégias; não extrapola; não gera comprometimento, de alinhamento e motivação das pessoas.
- c) formulação de estratégias; extrapola; é gerador de comprometimento, de alinhamento e motivação das pessoas.
- d) formulação de ações operacionais; extrapola; não é gerador de comprometimento, de alinhamento e motivação das pessoas.
- e) formulação de táticas; extrapola; é gerador de ordem e disciplina.

- 2.** O _____ envolve o desenvolvimento de um _____, um _____, que pode e deve ser adaptado durante o percurso.

Escolha a alternativa CORRETA para completar as lacunas do texto.

- a) Plano Estratégico; roteiro para minimizar erros; futuro a ser construído.
- b) Plano Estratégico; mapa para minimizar erros; futuro a ser construído.
- c) Plano Estratégico; mapa para eliminar erros; futuro a ser planejado.
- d) Plano Estratégico Operacional; mapa para eliminar erros; futuro a ser planejado.
- e) Plano Estratégico Operacional; mapa para eliminar erros; futuro a ser construído.

- 3.** Em Planejamento Estratégico, como podemos nos referir ao futuro e ao grau de segurança de um planejamento?

- a) O planejamento não proporciona certezas, pois não temos condições de prever exatamente o futuro, surpresas podem ocorrer.

- b) O planejamento proporciona certezas, pois o temos condições de prever exatamente o futuro, surpresas podem ocorrer.
- c) O planejamento proporciona certezas, pois temos condições de realizar exatamente o que criamos.
- d) O planejamento não proporciona certezas, pois é impossível fazer qualquer previsão.
- e) O planejamento não proporciona certezas, pois não temos condições de prever exatamente o futuro, ainda que dificilmente ocorram surpresas.

Referências

ALVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BOYETT, J.; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAPITALISMO CONSCIENTE. Disponível em: <<http://www.capitalismoconscientebrazil.org/>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

FALCONI Campos, V. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996. 334p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

GEUS, A. D. **A Empresa Viva**. São Paulo: PubliFolha, 1999.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora UTC, 2011.

IBGC. – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161r>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

INSTITUTO CHICO MENDES. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTTER, J. **8 Steps to Accelerate Change in 2015**. 2015. Disponível em: <<http://kotterinternational.com>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

LUSTOSA, E. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto alegre: Editora Bookman, 2010.

ROCCA, M. L. **The influence of corporate governance on the relation between capital structure and value**. *Social Science Research Network*, Emerald Group Publishing Limited, v. 7, n. 3, 2007.

SALVIATTO, C. M.; BRANDÃO, C. E. L. A. **Prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015.

TOMASKO, R. **Crescer Não Destruir**. São Paulo: PubliFolha, 1999.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. **Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities**. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, maio/jun. 2002.

