

ATIVIDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Nome do aluno: Micheli de Almeida Silva

Exercícios

Estudo de caso 1: Alexandre é o proprietário da Proteus, uma conhecida empresa do ramo imobiliário. Depois de décadas de atividade, a Proteus precisa deslanchar para abrir novos mercados. Durante todo esse tempo, Alexandre havia assumido uma autoridade tipicamente carismática e que agora precisa ser modificada para permitir o crescimento da empresa. Quais são as alternativas para ele?

Ao fazer uma análise do caso, fica evidente que o modelo de liderança adotada por Alexandre em sua Organização (Proteus), não está em conformidade com o mercado, uma vez que a Proteus é uma empresa e o modelo adotado por ele é apropriado para contexto político, religioso e em empresa é indicado o modelo de liderança denominado de Legal, Racional e Burocrático, uma vez que esse modelo foi criado para ser aplicado em empresas tendo como característica ser formal, considerando a questão Legislativa, a meritocracia e impessoalidade.

Estudo de caso 2: Feliciano Alpert fundara a @lert há alguns anos e imprimira nela todo o seu carisma pessoal. Agora que acabou o impulso inicial e a empresa crescera o suficiente, Feliciano pretende organizar e burocratizar sua empresa para imprimir racionalidade no sentido de evitar perdas e desperdícios decorrentes da improvisação e da falta de planejamento. Mas, como tornar a sua empresa um verdadeiro modelo burocrático?

Para que seja possível tornar a empresa um modelo burocrático é necessário considerar as características do modelo burocrático e com base neste modelo fazer as alterações necessárias mediante processo para diminuir os impactos trazidos durante a mudança realizada.

Partindo desta premissa é necessário que o líder da organização considere:

A legislação envolvida em seu nicho de negócio para modelar as normas de acordo com as leis vigentes.

Viabilizar a utilização do aspecto formal nas comunicações, seja por email, telefone, reuniões, eventos, etc..

Fazer um levantamento das funções exercidas, atividades realizadas, estudar como são executadas, buscar orientações de melhores práticas indicadas para seu modelo de negócio e com base nisso, fazer a divisão de atividades.

Com base na definição de que trabalho em equipe é diferente de trabalho em grupo, a liderança da organização tem como objetivo a garantia da impessoalidade no relacionamento entre os membros da organização no que se refere a colaboração entre os mesmos durante a realização das atividades e isso implica em deixar evidente que independente de características, tendências de cada indivíduo, a equipe possui objetivos em comum e esses objetivos devem ser destacados.

É importante definir a Hierarquia da Autoridade.

Definir os processos, rotinas, competência técnica e mérito

Estudo de caso 3: A Excelsa é uma empresa que tem tudo para dar certo. Mas tudo sai errado. Ela adotou um caráter legal e formal, definiu cargos e posições hierárquicas, elaborou rotinas e procedimentos e profissionalizou a diretoria e os participantes. Nada mais correto. Contudo, o resultado está decepcionando: as pessoas apenas seguem as normas e procedimentos, o formalismo é total e o papelório é uma loucura, as pessoas resistem às mudanças, o relacionamento entre os funcionários é precário e superficial, os chefes abusam das suas mordomias e se afastam dos subordinados e os clientes vivem reclamando da falta de atenção aos seus problemas. Se você fosse diretor da Excelsa, o que faria?

Neste caso fica evidente que o modelo burocrático foi aplicado de forma extremista na empresa, sendo necessária aplicação do modelo de relações humanas para neutralizar as consequências desastrosas do excesso de burocracia. Como exemplo poderia ser feito um levantamento das características dos colaboradores como tempo de contratação, se o mesmo busca aperfeiçoamento, utilizar técnicas para trabalhar a motivação da equipe, eventos além dos que fazem parte da rotina de trabalho para favorecer a aproximação dos funcionários. Em alguns casos é necessário fazer alterações nas equipes como por exemplo mudar um gerente que atende clientes de um projeto a anos para outro projeto e em último caso, trazer pessoas de fora da organização.

Estudo do caso 4: Durante décadas a fio, Ivan Meneses dirigiu a sua empresa com mãos de ferro. Agora, já idoso e com problemas de saúde, pretende preparar seus dois filhos como futuros sucessores na direção do negócio. Sabe que terá problemas pela frente.

Seus filhos têm outra mentalidade sobre como tocar a empresa em sua maneira liberal de pensar e agir. Enquanto Ivan é autocrático e impositivo, os seus filhos são extremamente democráticos e liberais. Se você fosse o consultor da empresa, o que faria nessa situação?

Neste caso fica evidente que há modelos de liderança diferentes sendo um autocrático e outro democrático necessitando considerar a identidade dos futuros líderes sem perder a identidade da empresa. Também ficou evidente que os filhos de Ivan serão treinados para assumirem o posto estratégico da empresa após eventuais problemas de saúde de Ivan, o que pode trazer mais complicações., pois embora os filhos de Ivan fossem assumir liderança quando seu pai estivesse debilitado, o preparo deve ser feito a longo prazo. Diante disso resta saber se a empresa possui um bom embasamento burocrático para lançar mão dos recursos disponíveis neste modelo para agilizar o treinamento deles. Caso não haja implantação do modelo burocrático, será necessário a implementação do mesmo.

Estudo de caso 5: Após rigoroso e exaustivo processo seletivo, Jorge conseguiu um emprego na Movibrás, uma grande empresa produtora de artigos de consumo, como supervisor de tesouraria. Nos seus primeiros dias na empresa Jorge passou por um programa de integração para melhor conhecer as características da organização. Recebeu vários manuais contendo regras, regulamentos, rotinas, descrição do seu cargo, deveres e responsabilidades como funcionário. Ficou impressionado com o alto grau de organização e de padronização existente na empresa. Mas, isso seria realmente uma característica positiva da organização? Não seria demasiado organizada e pouco espontânea?

Neste caso não há excesso de burocracia, uma vez que demonstra organização e transparência no que se refere a apresentar a Organização ao novo Colaborador e deixar explícito o que a empresa espera dele durante a realização de suas tarefas, porém a utilização de manuais não é o suficiente, sendo necessário o treinamento junto a supervisão do departamento, bem como outros departamentos envolvidos. Por exemplo, se há um treinamento do departamento de Recursos Humanos, é importante que além dos materiais disponibilizados haja contato com a equipe de Treinamento e Desenvolvimento. Caso esteja sendo utilizado material impresso em excesso, pode ser feito uma modernização armazenando esse documento em uma plataforma de treinamento online.

Estudo de caso 6: Pressionada pela concorrência japonesa, a Ford precisou cortar gorduras. O departamento de contas a pagar (DCP) tinha 500 funcionários e um mar de papelório para resolver pendências e pagar fornecedores. Cerca de 14 itens de múltiplas fontes tinham de ser conferidos. O atraso de um documento significava horas para achar a informação correta. O procedimento era convencional: o depto. Compras (DC) enviava um pedido de compra (PC) ao fornecedor com cópia ao DCP. Quando o material chegava na recepção, o funcionário preenchia um formulário do material e enviava ao DCP. Logo depois, o fornecedor enviava ao DCP a fatura. O DCP precisava conciliar três documentos: o PC, o recebimento e a fatura. Em 80% dos casos, a conciliação era possível. Mas os 20% restantes davam uma confusão enorme. A Ford implantou um novo sistema e obteve redução de 20% no pessoal. Mas quando analisou a Mazda japonesa viu que ela tinha apenas 5 funcionários para o seu DCP e tudo fluia bem. A Ford resolveu fazer uma reengenharia do processo: a fatura e os 3 documentos foram eliminados. O papelório foi substituído pelo computador. O comprador do DC emite um pedido ao fornecedor e informa em um banco de dados on-line. Ao receber o material, a recepção verifica a compra no banco de dados e informa a chegada. O computador emite automaticamente o cheque ao fornecedor no prazo. Caso contrário, a recepção devolve o material ao fornecedor.

Esse é um exemplo de mudanças feitas com êxito diminuindo a papelada e os excessos de tramites durante a execução de tarefas.

Estudo de caso 7: Alencar Albuquerque é um renomado consultor de empresas e profundo observador das organizações. Em uma empresa–cliente notou a preocupação dos gerentes em ter mais subordinados para aumentar seu poder, a presença de diretores incompetentes, uma dramaturgia para fortalecer a hierarquia e a luta cerrada entre linha e staff. Tudo isso reduzia a competitividade organizacional, além provocar forte pessimismo na organização.

Como explicar tudo isso de maneira inteligível à direção da empresa?

Neste caso fica evidente a necessidade de se trabalhar a forma de liderança expressa na gerência uma vez que se os mesmos sentem necessidade de aumentar equipe para ter a sensação de mais poder, fica evidente uma disfunção e liderança abusiva. Outro ponto a ser destacado é que há vários conflitos como por exemplo o conflito entre linha e staff e isso é um indicador de mudanças a serem realizadas de acordo com os Estruturalistas. Os conflitos devem ser encarados e apresentados como oportunidade de mudança e inovação.

