

Arquitetura organizacional adequa a empresa à sua estratégia ao contexto atual. Parte dessa arquitetura é a alocação de direitos de decisão para funcionários e equipes. A alocação de direitos de decisão é a criação de cargos pela reunião de um conjunto de tarefas, atividades, responsabilidades (bundling). Dependendo de como isso é feito, é alterada a dinâmica de como funcionários e gestores respondem (pois afeta o equilíbrio entre esforço e expectativa de recompensa). A expectativa de recompensa é a remuneração do cargo reduzida pelo risco trazido por ruídos na avaliação do desempenho e nas fórmulas de remuneração (conceito de aleatoriedade, Cap 10). Projetar ‘descentralização’ implica em afetar o incentivo e a qualidade na tomada de decisão.

O caso

Uma organização familiar (indústria de equipamentos agrícolas) contratou um consultor para rever sua arquitetura organizacional, incluindo remuneração, direitos de decisão (de gestão e de controle) e avaliação de desempenho, do setor de “vendas e de atendimento a clientes”. O setor todo possui 270 funcionários, a maioria é formada por vendedores (150) e gestores de contratos (50), e 70 são de back office, atuam com preparação de pedidos e tarefas administrativas (clerical tasks). Os vendedores desbravam novos mercados e fazem vendas para os clientes da carteira.

Os gestores de contratos cuidam da manutenção de equipamentos já vendidos e da satisfação dos clientes da carteira. Os executivos da empresa já haviam decidido que: (i) a remuneração dos 150 vendedores seria mantida por comissão (uma % da receita líquida com vendas individuais, pago trimestralmente). E os 50 ‘gestores de contratos’ (como eles chamam) assim como os 70 funcionários de apoio recebem um salário fixo. A equipe de vendas e gestores de contratos receberia ainda um bônus anual associado à média anual de todas as avaliações dadas pelos clientes em um formulário de satisfação. A expectativa era que o preenchimento do formulário seria uma boa medida, pois os clientes poderiam indicar perda de qualidade de atendimento no contrato de manutenção dos equipamentos comprados (duração de 5 anos).

Como a empresa vende em 5 estados diferentes, com mais 320 clientes atuais, e mais 900 potenciais clientes que são atendidos pela concorrência, os executivos têm dúvidas se devem forçar um rodízio de área e de grupo de clientes entre vendedores e ‘gestores de contratos’. A empresa é multiprodutos e multiárea.

Pede-se:

Caso 4: Compreenda e descreva a arquitetura organizacional em questão. O que esperar dessa arquitetura se a empresa estiver em expansão? E se estiver estagnada?

Caso 5: Identifique as tarefas que estão em discussão, e como foram distribuídas entre vendedores e ‘gestores de contratos’. Quais implicações para incentivos desses funcionários? O que esperar em relação ao desempenho dos funcionários? Dada essa escolha de remuneração, como o consultor deveria sugerir a descentralização dos direitos de decisão envolvidos para estas tarefas. Quais as consequências?