



MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – 40 NEG

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Yan Ariel Fernandes de **SOUZA**

RM: 30085

Professor: Angelo Palmisano

SÃO PAULO
2016

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. PECADOS	2
2.1 Arrogância	2
2.2 Dependência	3
2.3 Complacência.....	3
2.4 Miopia Competitiva	4
2.5 Obsessão por volume.....	4
2.6 Defesa do território	5
2.7 Negação	5
3. CONCLUSÃO	6

1. INTRODUÇÃO

No setor corporativo atual torna-se comum empresas sofrerem simbiose de sua cultura, estrutura organizacional, processos e lideranças devido a grandes aquisições ou fusões para manter-se ativo dentro do mercado que atuam, além deste movimento, existem também as empresas de cunho familiar que muitas vezes podem surgir do empreendedorismo amador ou empreendedorismo de herança.

Durante minha jornada profissional tive oportunidade de ter algumas experiências, tanto em empresas familiares, onde pessoas oriundas destas famílias tem “superpoderes” ou em aquisições e fusões. Muitas vezes o real motivo que originou esta mudança não é transparente o suficiente para os colaboradores das empresas, gerando especulações, desmotivação entre outros fatores. Estes fatores se não bem dirigidos pelos respectivos CEOs e suas equipes podem levar a empresa a uma queda de rendimento, juntamente com os pecados que serão melhor descritos durante a análise proposta.

2. PECADOS

2.1 Arrogância

Líderes de empresas que por ter obtido sucesso, ser responsável por um giro de capital grande, muitas vezes deixam-se cair na arrogância. Um simples gesto de educação que pode gerar empatia como um “bom dia” toda manhã são deixados de lado, desperdiçando uma grande oportunidade de aprendizado e entendimento de seu negócio, pois nos “andares de baixo” onde os problemas acontecem podem estar em stand by propostas de soluções que façam a proposta de valor da empresa ser aumentada. Pessoas de maneira geral são resistentes a mudanças, que no modelo atual de gestão no Brasil e até mesmo no mundo é cada vez mais necessário, mudar rapidamente e adaptar-se é uma realidade. Deveria ser dever de todo chefe compreender as pessoas e escuta-las, gerar empatia, saber que nem sempre sua decisão é a correta, para facilitar o entendimento das propostas de mudanças, metas e engajamento da equipe.

2.2 Dependência

Empresas que já tem seu serviço bem aceito, clientes fiéis, metas atingidas, devem prestar atenção contra o comodismo e dependência, já trabalhei em alguns projetos de que a dependência de um cliente específico era a força matriz da empresa correspondendo a 60% do faturamento, neste momento era possível perceber que o cliente poderia fazer de tudo, solicitações sem cabimento e provavelmente fora do escopo, não existia uma análise de qual o custo do a qualquer custo? Caso aquele cliente deixasse de “comprar” ali, a empresa enfrentaria certos problemas, e isto é mais comum do que parece, vários casos deste tipo já presenciei.

A inovação, deveria estar presente no mindset de nossos gestores de maneira geral, inovar em atitudes, inovar no mercado, nas tecnologias, no marketing, na avaliação de desempenho dos colaboradores. Sem dúvida, falar em inovação é fácil, mas o difícil é colocar em prática, porém acredito que se todos dentro do ambiente do qual estão inseridos, buscarem este caminho seria possível criar um case de sucesso na vida das pessoas.

2.3 Complacência

Política existe em qualquer situação, nem sempre é possível dizer diretamente a todos a maneira da qual se pensa, faz-se necessário aguardar o momento certo e a maneira certa para expor sua opinião. Esta ao meu ver, trata-se de uma política justa dentro das empresas, mas o que se vê não é isto. Pessoas ocupam cargos pela sua influência política, ou por ser indicado de alguém, gerando a sensação de segurança perpétua, que faz parte da complacência, claro que em suas devidas proporções, não é possível generalizar. Na questão de resultados, estes podem ou não ser atingidos, mas deve ser obrigação dos encarregados dentro da hierarquia organizacional se incumbir de garantir que o comodismo seja extinguido, e que todos tenham a preocupação de fazer parte da melhoria continua, como indivíduos, líderes, colaboradores, equipe e empresa.

2.4 Miopia Competitiva

A miopia pode aparecer sem que você a perceba e acredito ser um dos pecados mais sutis e mais destrutivos. Recentemente passei por isto no projeto do Startup One da FIAP, a ideia inicial parecia boa, todos os participantes estavam engajados, os entregáveis sendo realizados com certa facilidade e bem coesos. Até que durante a apresentação do projeto fomos questionados duramente, os questionamentos geraram raiva a princípio, mas com a cabeça mais calma, todos os integrantes deram-se conta de que a visão era míope, estávamos tendenciosos a enxergar apenas um “lado”. Certamente se fossemos uma empresa em pleno funcionamento iríamos naufragar.

Outro exemplo comum de visão míope é a relação entre chefe e subordinado, muitas vezes o subordinado não entende o motivo da solicitação que foi a ele feita, e entende aquilo como desnecessário, tendo assim a visão míope do contexto geral, por sua vez o chefe também tem a visão míope de achar que todos entendem as decisões propostas. Com quantas empresas isto acontece? Quantos CEOs, gerentes, coordenadores e analistas tem a perspicácia de perceber o seu erro de visão?

O conhecimento abre portas, aumenta a visão holística. Certamente se as empresas tivessem uma maior preocupação em treinar todos os envolvidos no “pensar fora da caixa” os rumos das corporações seriam de maior sucesso.

2.5 Obsessão por volume

Quantidade não necessariamente significa qualidade, vender muito com uma margem que apenas paga seu custo de produção, não é benéfico, fazer um recurso trabalhar de 8 a 15 horas a mais por semana, não é benéfico. Em ambos casos deve existir uma análise de qual o motivo da existência, qual a estratégia adotada para se tomar a ação, por exemplo, você tem em seu mix de produtos um preço do qual te propicia uma margem de contribuição maior, e outro que não tem lucro, mas serve como fidelização de clientes que possivelmente pode comprar seu produto de maior lucratividade, conhecido como freemium, netflix e spotify são empresas que adotam estes modelos.

Trabalhar de maneira enxuta ao meu ver tem seu início no pensamento de como uma empresa deve funcionar, desde a alocação do centro de custos das áreas, até as horas extras necessárias para se completar uma tarefa.

2.6 Defesa do território

Quem nunca brincou de batata quente? Quem nunca disse, “comigo não morreu”? Muitas vezes o ambiente empresarial se assemelha a esta brincadeira de criança, cada um visando apenas o seu poder, ou o seu resultado.

Caso eu fosse um CEO, iria propor alguns encontros para os responsáveis por cada área expor os seus problemas, e iria delegar ao demais a incumbência de propor soluções. Assim, todos iriam se ajudar, entender como as diversas áreas dentro de uma empresa devem andar de maneira coesa para atingir os objetivos, incentivar a propagação desta cultura de colaboração. Assim acredito que seria possível criar equipes multifuncionais, conseguir reter talentos, melhorar a gestão de recursos humanos e alcançar os resultados de maneira diferente.

2.7 Negação

A negação vai contra os princípios da melhoria continua, é difícil mudar, ou assumir um erro. Um grande exemplo disso é o famoso momento do feedback, hoje depois de diversas experiências e o tempo que amadurece, sei que o primeiro sintoma de ouvir uma crítica é negar ou negligenciar, mas todos deveriam ouvir primeiramente de cabeça aberta, pois por mais que não sirva para você neste momento, futuramente é um conhecimento que pode vir a ser utilizado.

A mesma atitude deve acontecer dentro da empresa, com métricas de indicadores, processos e fluxo de trabalho. O aprendizado deve ser constante, as pessoas devem se sentir motivadas a melhorar, e exponencialmente acredito que as atitudes empreendedoras dentro das companhias seriam maiores, o ambiente de trabalho, do qual passamos a maior parte do tempo durante o dia seria mais saudável, as ideias inovadoras seriam mais presentes, teríamos mais cases de sucesso, e empresas com maior lucratividade e serviços com qualidade.

3. CONCLUSÃO

De maneira geral é preciso acreditar que mudanças vão acontecer, que mais pessoas terão acesso a informações que ensinam e mostram os erros para serem melhorados, como é o caso dos pecados estudados no artigo. Algumas vezes dentro do momento no qual estamos inseridos e vivemos parece até mesmo um exercício de “fé”, porém a nova geração de gestores, da qual eu faço parte, não deve perder esta “fé”, pois está em nossas mãos não cometermos estes pecados. Todos eles têm de certa maneira uma ligação e muitas vezes entrar em um pecado pode levar a outro, e assim, estar em uma corrente contínua de maus resultados.

É possível perceber que os conhecimentos propostos durante o MBA propiciam à não execução dos pecados, é preciso inovar, conhecer, gerenciar pessoas, processos e dados. De fato, a nova leva de gestores que serão formados no curso, estão aptos para melhorar as condições de trabalho.