

## **A confecção do Sr. Manuel – Respostas**

Douglas Horvath – RA. 1570482223028

Rafael Seiji Nasso Moreira – RA.1570482223018

Lara Baptista – RA. 1570482223012

Danilo Silveira Christovam – RA. 1570482223014

Lucas Tozzi de Oliveira – RA. 1570482223036

### **1. Descreva todas as passagens do texto que demonstraram o emprego da eficiência e da eficácia.**

#### Eficiência:

- “(...) os rolos de tecidos eram analisados para saber a melhor forma de corte que desperdiçasse o mínimo possível, bem como as encomendas combinadas atingiam um percentual estabelecido de 90% de entrega dentro do prazo.”
- “Dentre eles estava Luciano, com perfil bastante técnico e ágil, já tinha trabalhado em confecção anteriormente e teve bom desempenho na dinâmica, quando conseguiu concluí-la no menor tempo entre todos os outros participantes (...)”
- “O resultado foi uma empresa mais enxuta sem tantos degraus entre o alto escalão e o chão de fábrica.”
- “Logo no primeiro ano, comprovou-se que todo o corpo gerencial escolhido respondeu à altura dos desafios da empresa, desde coisas simples como a redução da energia elétrica da empresa contrapondo com o aumento em 10% da produção (...)”

#### Eficácia:

- “Com 10 anos de história a empresa chegou ao patamar pretendido pelo Sr. Manuel, a pequena confecção cresceu e já exportava, ante as vendas limitadas somente ao bairro no início. Para expandir foi necessária a construção de um barracão para suportar toda a capacidade produtiva que já compreendia 500 funcionários”
- “As pretensões eram maiores ainda, sempre que entrevistado por alguma emissora para relatar a trajetória de sua confecção, dizia que uma empresa não pode pensar em conformismo. Pensamento que empregava na prática para si mesmo.”
- “Entretanto, começava a perceber que a estrutura familiar, que era peculiar da organização, poderia ser um ponto negativo para alcançar esses objetivos de crescimento. Foi quando decidiu remanejar alguns parentes e contratar Gestores para administrar a empresa.”
- “(...) como a qualidade das mercadorias que atingiram um nível desejado dentro do período de 1 ano que foi colocado como meta. Fatores como esses contribuíram para uma lucratividade maior (...)”

**2. Descreva qual o nível organizacional os Gestores contratados ocuparam na empresa. Fundamente sua resposta.**

Luciano: Encontra-se no nível Operacional, pois é encarregado de lidar diretamente com a área produtiva, o chão de fábrica.

Pedro: Encontra-se no nível Estratégico, junto do Sr. Manuel, toma decisões importantes para a empresa que necessitam de alto nível de abstração, um olhar sobre o todo.

Kátia: Encontra-se no nível Tático, é responsável pela área financeira da empresa e conta com 2 supervisores e 30 auxiliares administrativos, portanto lida diretamente com RH.

**3. Descreva os pontos do texto que foram exercidas as 4 funções da administração.**

Haja visto que as quatro funções da administração são: Planejar, organizar, dirigir e controlar, as passagens no texto que demonstram tais funções são:

Planejar:

- “Sr. Manuel colocava em prática frequentemente os conhecimentos de informática que faziam o destacar dos demais colegas na época”
- “(...) acompanhava de perto as novas tendências que saíam nas revistas especializadas e conseguia rapidamente mudar sua linha de produção para atender aos novos modelos.”

Organizar:

- “(...) tinha alguns critérios bem estabelecidos, como por exemplo, os rolos de tecidos eram analisados para saber a melhor forma de corte que desperdiçasse o mínimo possível, bem como as encomendas combinadas atingiam um percentual estabelecido de 90% de entrega dentro do prazo”
- “Aprendeu muito sobre o ramo de confecções e enxergou um mercado promissor, o que fez ele se desligar de emprego e abrir o seu próprio negócio.”
- “Gestores sentaram à mesa e traçaram metas para os seus departamentos. A ideia central era que todos obtivessem o máximo de comprometimento dos funcionários.”

Dirigir:

- “Sr. Manuel visitava pessoalmente os fornecedores e a utilizava para conseguir menores preços das matérias primas. Com a mesma arma, conseguia repassar para todos os colaboradores da empresa a ideia de sinergia que deveria existir entre as pessoas. Ele próprio fazia questão de todo dia de manhã cumprimentar com um apertão de mão todos os colaboradores com quem tinha contato.”
- “(...) a empresa chegou ao patamar pretendido pelo Sr. Manuel, a pequena confecção cresceu e já exportava, ante as vendas limitadas somente ao bairro no início. Para expandir foi necessária a construção de um barracão para suportar toda a capacidade produtiva que já compreendia 500 funcionários.”
- “(...) decidiu remanejar alguns parentes e contratar Gestores para administrar a empresa.”

- “(...) a Gestora Kátia sugeriu em determinada reunião a implantação de uma política de participação nos lucros, sendo aceita pela maioria dos presentes. Para que esta ação tivesse êxito, ela própria reuniu-se com os empregados, repassou todas as regras e motivou-os para que aderissem a esta política.”
- “(...) redefiniram os cargos de todos os funcionários, bem como a reestruturação que passou pela junção, eliminação e criação de setores. “

#### Controlar:

- “Sr. Manuel desenvolveu uma planilha, na qual eram lançadas aquelas que perdiam o prazo e, ao final de todo mês, era feito um levantamento dos principais fatores que influenciavam o atraso.”

#### **4. Quais os papéis que, segundo Mintzberg, Sr. Manuel representou como administrador? Descreva todas as passagens que justifiquem sua resposta.**

##### Papéis Interpessoais:

###### - Representação

- “(...) conseguia repassar para todos os colaboradores da empresa a ideia de sinergia que deveria existir entre as pessoas. Ele próprio fazia questão de todo dia de manhã cumprimentar com um apertão de mão todos os colaboradores com quem tinha contato.”

###### - Liderança

- “Foi quando decidiu remanejar alguns parentes e contratar Gestores para administrar a empresa. Assim, por meio de uma empresa especializada em recursos humanos, foi realizado um recrutamento e a surpresa foi grande com a quantidade de candidatos inscritos.”
- “Sr. Manuel visualizava que a conjuntura econômica e política do país mudaria e exigiria de todas as empresas do ramo uma forma diferente de lidar com seus processos. Então juntamente com a empresa responsável pela seleção e o recém contratado Gestor Pedro redefiniram os cargos de todos os funcionários(...)”

##### Papéis Informacionais

###### - Monitoração

- “Sr. Manuel desenvolveu uma planilha, na qual eram lançadas aquelas que perdiam o prazo e, ao final de todo mês, era feito um levantamento dos principais fatores que influenciavam o atraso.”
- “(...) por isso acompanhava de perto as novas tendências que saíam nas revistas especializadas e conseguia rapidamente mudar sua linha de produção para atender aos novos modelos.”

###### - Disseminação

- “(...) sempre que entrevistado por alguma emissora para relatar a trajetória de sua confecção, dizia que uma empresa não pode pensar em conformismo.”

##### Papéis Decisórios

###### - Empreendedor

- “Sr. Manuel é um empreendedor típico, formado em Gestão Empresarial (...)”

- Solução de Conflitos
  - “(...) a estrutura familiar, que era peculiar da organização, poderia ser um ponto negativo para alcançar esses objetivos de crescimento.”
- Alocação de Recursos
  - “Para expandir foi necessária a construção de um barracão para suportar toda a capacidade produtiva que já compreendia 500 funcionários.”
- Negociação
  - “Com a boa oratória que lhe era peculiar, Sr. Manuel visitava pessoalmente os fornecedores e a utilizava para conseguir menores preços das matérias primas.”

## **5. Dê exemplos das habilidades gerenciais, segundo Katz, Sr. Manuel demonstrou possuir.**

Sr. Manuel demonstrou habilidades conceituais quando viu o potencial do ramo da moda e quando esteve sempre por dentro das novas tendências para rapidamente mudar sua coleção, demonstrando que conhecia o mercado. Também quando percebeu o potencial de crescimento da empresa e decidiu que não poderia mais ser uma empresa familiar, contratando assim gestores para auxiliar na organização.

Demonstrou habilidades humanas quando, com a sua oratória, conseguia melhores preços com os fornecedores, motivava os colaboradores cumprimentando-os todos os dias com um aperto de mão e fazia questão de juntar os funcionários para fazer um café da manhã buscando entrosamento pessoal entre eles.

Por fim demonstrou habilidades técnicas quando se destacou na empresa em que trabalhava por ter conhecimentos de informática e quando cortava o tecido da melhor forma para que houvesse o menor desperdício possível.

## **6. De que maneira as habilidades gerenciais mencionadas foram se tornando mais ou menos relevantes ao longo da carreira do Sr. Manuel?**

Principalmente as habilidades técnicas do Sr. Manuel se tornaram menos relevantes com o passar do tempo, visto que agora, com uma equipe cheia e estruturada, ele tinha pessoal competente para lidar com as questões práticas da confecção, até mesmo o conhecimento de mercado agora era de responsabilidade compartilhada, já que faziam reuniões periódicas para definir os rumos que a empresa deveria tomar.

Assim também, tendo em vista a divisão de tarefas gerenciais, a relevância das habilidades conceituais se tornou mais concentrada em alguns pontos, suas responsabilidades sobre as decisões da empresa agora estavam divididas em setores, sobre responsabilidade de encarregados e gestores de cada área. Aparentemente, de acordo com o texto, suas habilidades humanas continuam sendo um ponto forte, visto que em nenhum momento o texto imprime que ele deixou de se preocupar com o entrosamento da equipe e com as práticas de integração entre os colaboradores, o que mostra que ainda era um gestor presente, visível e acessível até a base hierárquica da empresa.

## **7. Você consideraria o Sr. Manuel um típico administrador brasileiro? Justifique sua resposta com base no texto.**

Não, o Sr. Manuel não demonstra quase nenhuma das várias das características de um típico administrador brasileiro. Sua postura proativa demonstra que ele não adota uma postura de espectador nem tem aversão ao conflito. No texto não fica explícita nenhuma conduta que nos leve a crer em uma postura formalista ou personalista. No início da empresa existiam indícios de concentração de poder e uma

postura paternalista, porém essas condutas foram superadas com a contratação de novos gestores por uma empresa especializada em RH, portanto sem conduta personalista e assim diminuindo a concentração de poder. Não é possível identificar nenhum traço muito elevado de aversão ao conflito pelo texto, porém é possível inferir, pela atitude do Sr. Manuel em estar disposto a sempre acompanhar mudanças no mercado, que essa não é mesmo uma conduta típica dele.

**8. Você acredita que no longo prazo a decisão do Sr. Manuel de profissionalizar a Gestão da empresa foi acertada? Fundamente sua resposta.**

Sim, pois é bastante complicada a gestão de uma empresa desse porte, com mais de 500 funcionários, por apenas uma pessoa ou um grupo familiar sem muita experiência nem estudo na área. A divisão de poder não sobrecarrega apenas um administrador e trás sempre novas ideias. De acordo com o texto, após as contratações dos gestores e as mudanças sugeridas, foi conseguido um ótimo desempenho, cumprindo metas e até superando as expectativas, como redução do consumo de energia elétrica e aumento de 10% na produtividade. Há, porém, de se levantar um ponto, os gestores já tem demonstrado uma queda no nível de comprometimento, portanto talvez seja o momento de se reavaliar esse quadro, podendo ser feitas novas contratações, mudança de cargos ou algum outro tipo de incentivo a esses mesmos funcionários. Uma estrutura familiar pode trazer mais comprometimento, tendo em vista a identificação dos membros com a empresa, porém torna esse processo muito mais engessado e, em caso de descomprometimento de alguns membros, torna muito mais complicada sua substituição.