

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO

Trabalho para nota na P1
Disciplina: Administração Geral

A confecção do Sr. Manuel

Sr Manuel é um empreendedor típico, formado em Gestão Empresarial, mudou-se para São Paulo na década de 90 e logo começou a trabalhar no setor administrativo de uma fábrica de roupas. Empresa grande com vários departamentos, onde além de exercer suas atividades rotineiras, o Sr Manuel colocava em prática frequentemente os conhecimentos de informática que faziam o destacar dos demais colegas na época.

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. Uma confecção que no começo contava somente com 2 funcionárias, suas filhas, que faziam de tudo, desde manutenções nas máquinas até a venda porta a porta.

Empresa modesta de início, mas já 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. 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.

Com a boa oratória que lhe era peculiar, 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.

Sr. Manuel sabia que empresas do ramo têxtil sempre estão atreladas a uma palavra chamada – moda – e que qualquer defasagem de tempo entre o lançamento de uma coleção e outra, poderia custar caro, por isso acompanhava de perto as novas tendências que saiam nas revistas especializadas e conseguia rapidamente mudar sua linha de produção para atender aos novos modelos. Ele acreditava que a empresa só se consolidaria com atitudes simples como estas.

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. Tamanho de fábrica que não distanciava a convivência dos funcionários, pois o Sr. Manuel oferecia sempre ao final do mês um caprichado café da manhã para entrosar todos da organização.

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. 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.

Seleção

Entre entrevistas, dinâmicas e avaliações escritas, foram escolhidos diversos profissionais para os cargos de comando.

Dentre eles estava Paulo, 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, ficou encarregado pela área produtiva e suas incumbências eram, por exemplo, definições de horários dos funcionários e a programação da produção em escalas semanais. Carlos ocupou um cargo que trabalha diretamente com o Sr. Manuel, os dois compartilham responsabilidades como definição de metas anuais da organização, estabelecimento de rumos que a empresa deverá seguir, etc. Já Solange, responde pela área financeira da empresa, tem em suas mãos uma equipe composta por dois supervisores além de 30 auxiliares administrativos, é subordinada ao Sr Manuel e ao Carlos.

Alteração na estrutura

Sr. Manuel visualizava que a conjuntura econômica e política do país mudariam e exigiriam 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 Carlos redefiniram os cargos de todos os funcionários, bem como a reestruturação que passou pela junção, eliminação e criação de setores. O resultado foi uma empresa mais enxuta sem tantos degraus entre o alto escalão e o chão de fábrica.

Escolha certa

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, 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, demonstrando que o pensamento do Sr Manuel de profissionalizar a gestão da empresa estava certo.

Reuniões

Estes resultados iniciais foram frutos de algumas decisões tomadas em reuniões, cujos Gestores sentaram à mesa e traçaram metas para os seus departamentos. A ideia central era que todos obtivessem o máximo de comprometimento dos funcionários.

Aliás, esta característica de colocar no papel anteriormente quais os rumos que a organização deve seguir, os Gestores herdaram do Sr. Manuel, que primava muito por isso.

Discípula aplicada e sempre atuante, a Gestora Solange 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.

Também foi em uma destas reuniões que o Sr. Manuel decidiu aumentar a autonomia dos Gestores com a delegação de algumas decisões mais triviais.

Futuro

Atualmente a empresa do Sr Manuel está respondendo bem a todas as mudanças que foram implantadas, mas é perceptível que o nível de comprometimento dos Gestores vem caindo com o passar do tempo, problema que talvez não ocorresse caso a empresa tivesse uma estrutura de comando familiar, cujos membros se identificassem com a organização.

Questões

1. Descreva **todas** as passagens do texto que demonstraram o emprego da eficiência e da eficácia.
2. Descreva qual o nível organizacional os Gestores contratados ocuparam na empresa. Fundamente sua resposta.
3. Descreva os pontos do texto que foram exercidas as 4 funções da administração.
4. Quais os papéis que, segundo Mintzberg, Sr. Manuel representou como administrador? Descreva todas as passagens que justifiquem sua resposta.
5. Dê exemplos das habilidades gerenciais, segundo Katz, Sr. Manuel demonstrou possuir.
6. De que maneira as habilidades gerenciais mencionadas foram se tornando mais ou menos relevantes ao longo da carreira do Sr. Manuel?
7. Você consideraria o Sr. Manuel um típico administrador brasileiro? Justifique sua resposta com base no texto.
8. Você acredita que no longo prazo a decisão do Sr. Manuel de profissionalizar a Gestão da empresa foi acertada? Fundamente sua resposta.

Obs: este trabalho valerá até 3 (três) pontos, conforme a qualidade, para cada integrante do grupo na nota da P1.

Entrega e apresentação no dia 31/03/2022.