

Teoria das Organizações (2025) - Luciana Cezarino

Questões sobre a Escola Contingencial

- 1) Segundo a máxima de Chandler, a estratégia da Agência GANA deve guiar sua estrutura organizacional para que esta suporte as metas estratégicas, como alcançar 30% do mercado local e obter lucro líquido de R\$ 500 mil até 2032. Para isso, a estrutura deve alinhar seus departamentos (de RH, marketing, produção e financeiro) com processos claros e uma coordenação eficaz, promovendo crescimento, desenvolvimento de competências e otimização de recursos. Isto é, a estrutura funcional pode ser mantida, porém exige melhorias na comunicação interna e fluxo de informações para evitar problemas como sobrecarga e atrasos de prazos. Além disso, mudanças em metas e posicionamento requerem revisão da departamentalização, podendo adotar modelos mais flexíveis ou híbridos, ajustes nos processos para garantir eficiência e sistemas de avaliação, bem como o fortalecimento da coordenação entre áreas para integrar esforços e acelerar decisões. Assim, a estrutura deve evoluir continuamente para responder às oportunidades e ameaças do mercado, garantindo que os recursos sejam usados para executar a estratégia e alcançar os resultados esperados, uma vez que a insuficiente adaptação da estrutura à estratégia leva à ineficiência, conforme evidenciado por Chandler.

- 2) A Agência GANA planejou atividades táticas nas áreas de RH, marketing, produção e financeiro com metas específicas, prazos e processos para alcançar 30% do mercado local e R\$ 500 mil de lucro líquido em 2032. No curto prazo, o RH reduz turn-over em 50% até 2033 via melhor recrutamento, avaliação semestral e remuneração 10% maior em metas, elevando satisfação a 80%; já a área de marketing cresce 40% na carteira (200 clientes), inicia pesquisa em 2029 e pós-venda com 70% de satisfação em 2031 para 35% mais receita; enquanto a área de produção otimiza qualidade 15% até 2013 (com no máximo 2 reclamações ao ano), reduz em 15% o uso de papel até 2029, implanta comunicação em 2028 e promove 4 estagiários até 2026 a fim de obter 95% de satisfação dos cliente; por fim, a área financeira reduz 20% os custos operacionais

até 2013 (R\$ 750 mil em 2032), garante 24% de liquidez até 2032 com 17% de retorno de investimentos. No longo prazo, o menor turn-over reduz custos e provoca melhoria de clima, além de os estagiários fortalecerem a produtividade, a maior satisfação fidelizar mais clientes e expandir o chamado market share, sustentados por recursos internos (como equipamentos, localização, clientes, finanças, profissionais) e mercado mais aquecido.

- 3) A Agência GANA transmitiu orientações estratégicas claras aos departamentos definindo metas específicas, mensuráveis e com prazos, alinhadas aos recursos internos (equipamentos, localização, carteira de clientes, finanças), competências (profissionais dinâmicos, criação de marcas) e análise externa (mercado mais aquecido, ameaças como concorrência externa e internalização de serviços). Além disso, a estratégia global (de 30% de market share local e R\$ 500 mil de lucro líquido anual em 2032) foi desdobrada em planos táticos para as áreas de RH, marketing, produção e financeiro, com processos, indicadores e inter-relacionamentos para monitoramento e alinhamento. No que se refere à estratégia em cascata, os objetivos estratégicos fluíram sequencialmente para metas táticas departamentais, garantindo a compreensão de papéis e contribuições coletivas, pois o RH reduzirá turn over em 50% até 2033 (recrutamento qualificado, avaliações semestrais, remuneração adicional de 10% em metas, satisfação 80%), o marketing aumentará clientes 40% para 200 (a partir da customização industrial, mídia gratuita, pesquisa até 2029, pós-venda 70% de satisfação, com receita adicional de 35%), além de a produção otimizar a qualidade 15% até 2013 (prazos com no máximo 2 reclamações, redução de papel de 15%, comunicação até 2028, 4 estagiários promovidos até 2026, satisfação 95%), enquanto o financeiro reduz custos operacionais em 20% para R\$ 750 mil em 2032 (investimentos adicionais de 17% anual, 3 congressos nacionais e 1 internacional, liquidez de 24%). Logo, tal alinhamento otimiza recursos, reduz fraquezas (comunicação, prazos, turn over) e gera sinergias (como menor rotatividade, maior produtividade e diminuição de custos), assegurando clareza, comprometimento e execução estruturada, além de transformar visão em ações concretas a partir de monitoramento contínuo para sucesso até 2032.

- 4) Por meio de indicadores específicos para cada área, processos contínuos de monitoramento, avaliações periódicas e integração entre departamentos. Em RH, ocorre o monitoramento da redução do turn over em 50% até 2033, rotatividade de 3 funcionários por ano, satisfação dos novos contratados e índice geral de satisfação de 80%. Já em marketing, ocorre o acompanhamento do aumento da carteira de clientes em 40%, liderança com 200 clientes, aumento de 25% na rentabilidade média, satisfação dos clientes acima de 70% e crescimento da receita em 35%. Na produção, busca promover a otimização da qualidade dos serviços em 15%, limita a até duas reclamações por atraso por ano, reduz o uso de papel em 15% até 2029, implanta ferramenta de comunicação interna até 2028, promove quatro estagiários até 2026 e alcança satisfação de clientes entre bom e ótimo em 95%. Por fim, no campo financeiro, GANA busca reduzir seus custos operacionais em 20%, manter valorização de investimentos de 17% ao ano e liquidez de 24%. Além disso, processos como avaliação semestral de desempenho, melhoria no recrutamento e seleção, pesquisas de mercado, controle rigoroso de prazos, uso eficiente de recursos e investimento em capacitação representam mecanismos estratégicos. Ainda, o controle também envolve revisões periódicas da satisfação de funcionários e clientes, controle orçamentário e reuniões integradas para alinhar metas e ajustar a estratégia. A comunicação entre áreas visa reduzir gargalos, desmotivação e sobrecarga, promovendo redução do turn over, desenvolvimento de talentos e disponibilização de recursos. Assim, a Agência GANA assegura acompanhamento eficaz para atingir seus objetivos de 30% do mercado e lucro anual de R\$ 500 mil reais até 2032, usando KPIs claros, monitoramento rigoroso e de revisão constante.
- 5) O modelo de departamentalização matricial é o mais adequado, pois ele combina a estrutura funcional atual (de marketing, financeiro, produção e RH) com equipes por projeto ou região, o que ajuda a superar limitações da departamentalização funcional pura e da departamentalização por cliente. Em coordenação, tal modelo provoca melhorias na comunicação interna e integra departamentos para operações em múltiplas localidades, reduzindo a sobrecarga, o estouro de prazos e o turn over, ao contrário da funcional que centraliza demais e gera silos. Em relação aos custos, otimiza recursos como equipamentos e finanças, evitando duplicações da departamentalização por cliente, enquanto controla despesas operacionais em linha com metas de redução de 20% até 2032. Já em respeito ao foco no cliente, promove a

criação de equipes dedicadas por cidade ou segmento, elevando a satisfação para 95% e a receita em 35%, isto é, personaliza serviços sem perder especialização funcional. Em outras palavras, o modelo de departamentalização matricial é o ideal tendo em vista o equilíbrio entre especialização e flexibilidade para crescimento geográfico e mercado aquecido, reduzindo ameaças como concorrência externa via realocação de profissionais dinâmicos e estagiários promovidos.