A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Marcos Cesar Peixoto de Souza

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS
8º PERÍODO 2009

Resumo: O presente artigo discorre do resultado atingido pelo GEQ através da parceria firmada, com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG, que teve como objetivo identificar suas despesas, a pesquisa contemplará o universo da filiada do GEQ a NGB em Aracaju, nessa investigação foram auferidos: a redução de custos, obtida por meio da análise detalhada da situação atual, identificação e utilização de ferramentas de gestão.

Palavras-chave: Investigação – Analise – Identificar – Custos – ferramentas de gestão

Abstract: This article discusses the results achieved through the GEQ's partnership signed with the Management Development Institute - INDG, which aimed to identify its expenses, the survey cover the universe of the GEQ affiliated to NGB in Aracaju, in this research have been realized: a reduction the costs, obtained by an detailed analysis of the situation the present, identify and uses the management tools Others

Keywords: Research - Analysis - Identify - cost - management tools

1. Introdução

A realidade das empresas é bastante difícil. São negócios em que predomina a maneira empírica de administrar, pois poucos têm acesso a informações que proporcionam o enfrentamento das adversidades do mercado, intensificadas pela globalização, que acirrou ainda mais a concorrência entre as empresas, independente de seu porte.

Muitas organizações buscam auxílio somente quando estão na iminência de compor os índices de mortalidade. Outras, ainda que seus resultados operacionais sejam positivos, acreditam que mudar e necessário, pois precisam reciclar seus conhecimentos ou aprender novos conceitos. Para garantir a sobrevivência da empresa se faz necessário preparar equipes para administrar e operar seus recursos com eficiência e eficácia assegurando as expectativas dos clientes, funcionários, acionistas e fornecedores. Por isso, administradores são recursos sociais importantes para as organizações e a sua importância para a sociedade moderna, justifica e fundamenta o desenvolvimento do estudo da administração.

Para Falconi (1999, p.11) “A empresa deve se esforçar para pagar bem aos seus funcionários, respeitando-o como ser humano e dando-lhe a oportunidade de crescer como pessoa no seu trabalho”.

Você pode aumentar o valor de sua empresa de quatro maneiras: ajudá-la a vender mais, cortar custos, vender a preços mais altos e melhorar a qualidade final. Tudo isso demanda equilíbrio porque, se você cortar custos indiscriminadamente, poderá baixar a qualidade a ponto de perder clientes.

Para Falconi (1999, p.155) “O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto, o maior valor agregado para pessoa significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. o crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do individuo e não somente força braçal, para isso o individuo deve estar preparado durante toda sua vida”.

Agregar valor para a organização significa elevar seu valor e sua capacidade de servir aos clientes. O valor de uma empresa está ligado ao seu potencial de lucro. Por isso, quando você ajuda a empresa a se tornar mais lucrativa, esta agregando valor. E, se você Agregar valor, será mais valioso para a empresa.

“De acordo com Maximiano (2008, p.13) No limiar do século XXI, aconteceram mudanças em todos os tipos de ambientes – competitivo, tecnológico, econômico, social – levaram ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações. Essas inovações na teoria e na pratica são chamadas novos paradigmas da administração. Em busca de maior eficiência na utilização de seus recursos e redução de custos, as organizações achataram a hierarquia, simplificaram seus processos de trabalho, promoveram o aumento da produtividade e diminuíram seus quadros de chefes transferindo poderes de decisão para os funcionários operacionais”.

O tema abordado neste artigo reflete a percepção e o entusiasmo dos colaboradores da NGB em Aracaju, em conciliar aprendizado com suas experiências, transformando-o em resultados através da utilização das ferramentas de gestão para solução de problemas. Nessa investigação foram auferidos: a redução de custos, obtida por meio da analise detalhada da

situação atual, identificação e utilização de benchmarkeing, adicionalmente, o GMD (Gerenciamento Matricial de Despesas) proporcionando diversos benefícios qualitativos para a organização, entre eles: conhecimento detalhado dos gastos de cada área, estabelecimento de metas, melhoria na qualidade da base de dados para a tomada de decisão, implementação de mudanças no processo de gastos dos recursos, elaboração do orçamento anual.

Este trabalho estar estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução, a segunda seção é o histórico da gestão de pessoas, a terceira seção principais ferramentas de gestão, a quarta um estudo de caso e a quinta seção considerações finais.

2. Histórico

Na transição para o século XXI, A partir das idéias americanas introduzidas no Japão após a Segunda Guerra Mundial, à qualidade tornou-se uma obsessão e um modelo universal.

Para, Maximiniano (2008, p.122) “Engenheiros e industriais começaram um intenso programa de mobilização de pesquisas e visitas a outros países, visando identificar quais seriam e de onde se deveriam trazer as técnicas que ajudariam o pequeno país a se recuperar”.

Os executivos da Toyota Eiji Toyoda e Taiichi Ohno visitando a Ford nos Estados Unidos, concluíram que o principal produto do modelo de Henry Ford era o desperdício. Para ser eficiente e competitiva, a Toyota precisaria modificar e simplificar o sistema de Henry Ford, tornando-o mais racional e econômico. Dessa observação nasceu nos anos 50 o elemento básico do sistema Toyota de produção o pensamento contra o desperdício.

Para James P. Womack (2004) “Em seu livro A Maquina Que Mudou o Mundo apresentou inúmeros dados de benchmarking para mostrar que existe uma forma melhor de organizar e gerenciar nossos relacionamentos com clientes, cadeia de fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações de produção, uma abordagem na qual a Toyota foi pioneira após a segunda Guerra Mundial. Chamamos essa abordagem de produção enxuta (Lean Prodution), pois se trata de uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos”.

O sistema Toyota de produção é a semente do modelo japonês de administração que foi criado por Eiji Toyoda, da família proprietária da Toyota, e Taiichi Ohno, chefe de engenharia da empresa, com uma versão sintetizada e melhorada das idéias de todos os pioneiros da administração. Os dois princípios mais importantes do sistema são eliminação de desperdício e fabricação com qualidade. Para o bom funcionamento desses dois princípios, depende do comportamento e envolvimento dos funcionários. Por isso, a administração participativa, que promove a participação dos funcionários no processo decisório, tornou-se importante a este sistema.

Para Falconi (1999, p.149) “A excelente competitividade (alta qualidade e baixos custos) das empresas japonesas em todo mundo deflagrou uma verdadeira corrida por programas de qualidade e produtividade. Hoje já não existem empresários desavisados da necessidade urgente de mudanças neste sentido, para assegurar a sobrevivência de sua empresa”.

As empresas, com a globalização e o uso de novas tecnologias, encontram-se num ambiente de incertezas, mutável e de intensa competitividade, buscando novas tecnologias e processos inovadores. Problemas todas as empresas têm, mas formas de resolvê-los ou minimizá-los, nem todas possuem. É por isso que os empresários devem estar atentos ao enfoque dado ao aprendizado em suas organizações: além de metas desafiadoras, deve-se valorizar a inovação e o conhecimento fazendo com o que este conjunto esteja voltado para o comprometimento com os resultados da empresa como um todo.

Para a sobrevivência das organizações no âmbito empresarial, foram descobertas novas tentativas de sustentação no mercado. Uma delas são as ferramentas de gestão, as quais estão ocupando um espaço cada vez maior dentro das organizações, visto que auxiliam no alcance de solução de problemas. São utilizadas desde o nível operacional até a alta administração das organizações, dependendo do enfoque dado e do objetivo estabelecido. Elas não precisam ser aplicadas em toda a organização. Por exemplo, enquanto a alta administração pode utilizar duas ferramentas, a média gerência pode usar quatro e o nível operacional a quantidade necessária ao bom desenvolvimento de suas atividades.

Para Sleight (2000, p.7), “Nenhuma organização pode se da ao luxo de ignorar a ferramenta que vitaliza o mundo moderno. Todas as ferramentas que foram construídas no decorrer do desenvolvimento da história das organizações trazem algum tipo de benefício para o processo produtivo, mesmo que não sejam implantadas na sua íntegra”.

3. Principais ferramentas de gestão

As principais ferramentas de Gestão Empresarial para a busca da qualidade nas organizações. Procurar-se-á descrever de maneira clara e objetiva a filosofia de cada técnica, proporcionando uma compreensão fácil e rápida. Destinam-se principalmente a estudantes de cadeiras de administração, que no entendimento do autor deste artigo, são aquelas que mais se relacionam com a qualidade no interior das organizações. Dentre os quais se apresenta a seguir:

3.1 Brainstorming: É um método para relacionar idéias boas e ruins sem rejeição, de vários indivíduos num encontro para a solução de problemas que deverão ser aglomeradas ou desenvolvidas para atingir um objetivo inicial (ver figura 1).

Estudo de caso: NGB – Confeccionar uma maquina de limpar botijões.

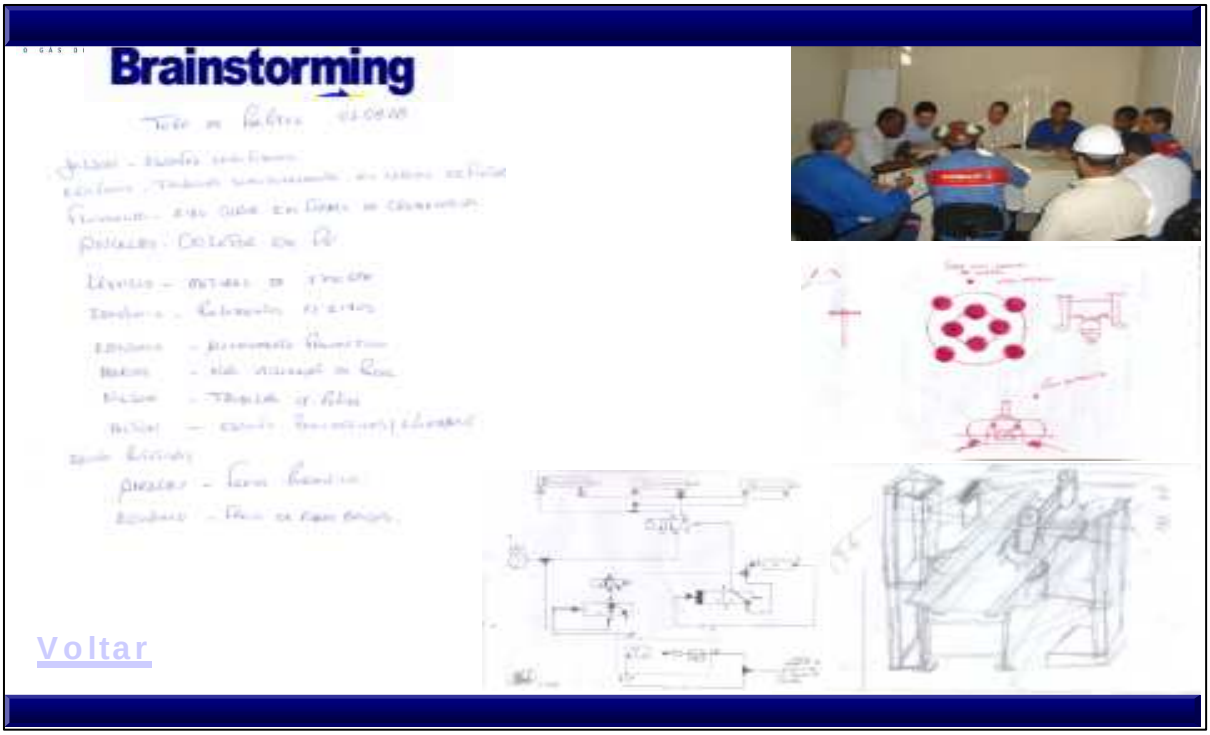

Figura 1

3.1.1 Vantagens: Colaboração criativa e numero de idéias.

3.1.2 Desvantagens: Muitas vezes se esta mais interessada em chegar a um acordo, posição social de alguns participantes pode exercer pressões influenciando o rumo da discussão.

3.1.3 Regras: estabelecer o objetivo claramente, cada membro da equipe deve expor uma idéia a cada rodada, todas as idéias devem ser registradas onde possam ser vistas por todos: flip-chart ou quadro negro, nenhuma idéia pode ser criticada ou rejeitada, outras idéias podem e devem ser criadas a partir de idéias anteriores.

3.2 Diagrama de Pareto: É um gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade. É executado tomando-se por base uma relação de problemas anteriormente detectados, e deve ser utilizada quando for preciso ressaltar a importância relativa entre vários problemas, com o objetivo de escolher um ponto de partida (ver figura 2).

Estudo de caso: NGB – Identificar problemas com TVT.

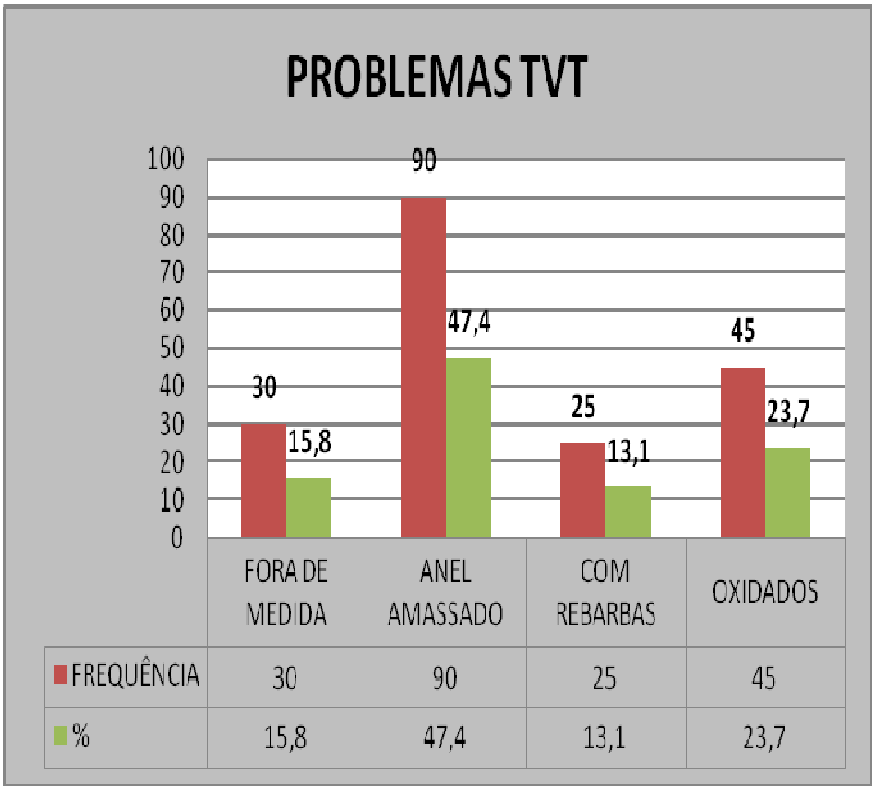

Figura 2

3.3 Diagrama de Causa e Efeito: Também conhecido como diagrama de Ishikawa (Professor Kaoru Ishikawa na década de 60, Japão), é uma representação gráfica que identifica, explora e ressalta todas as causas possíveis das que levam a um efeito (ver figura 3).

Estudo de caso: NGB – Identificar possíveis causas do alto consumo de combustíveis nos veículos da companhia.

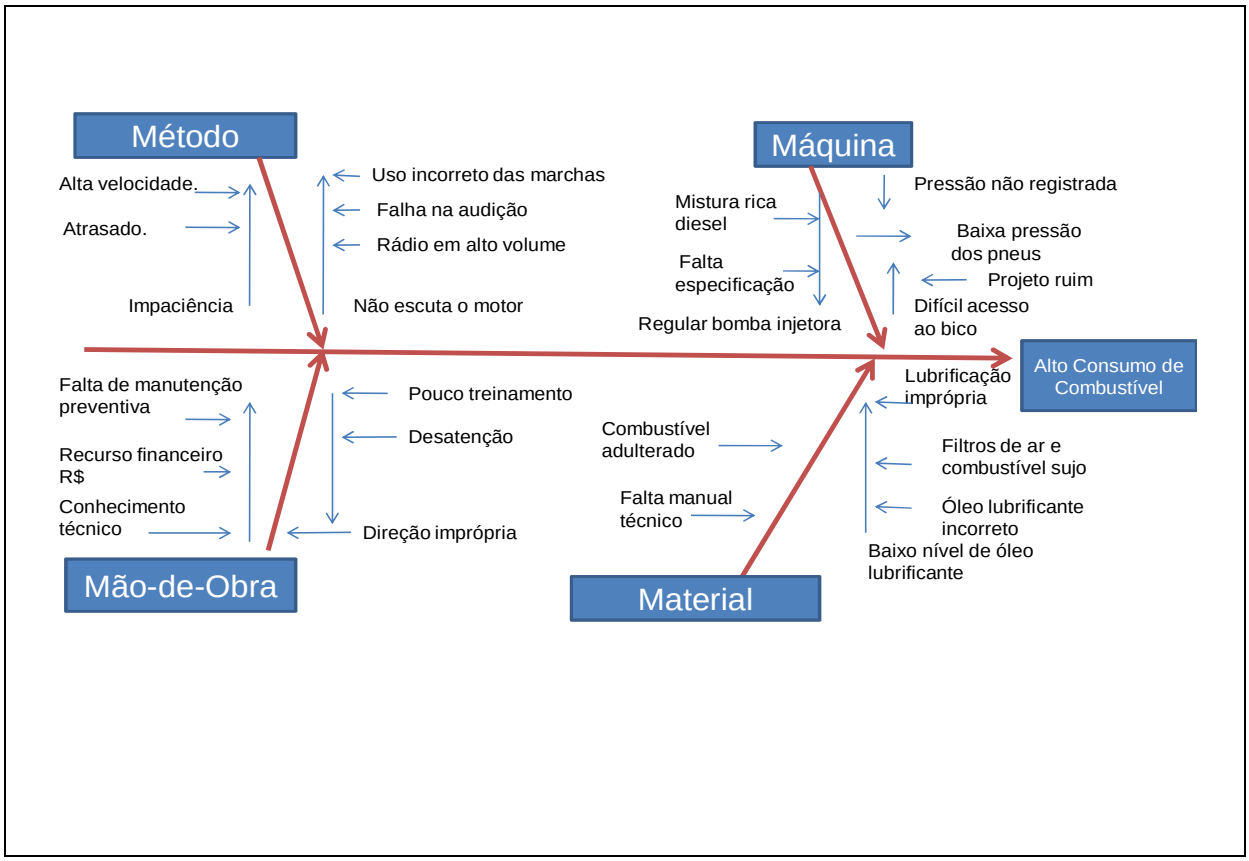

Figura 3

3.3.1 Construção: definir o problema de forma clara e objetiva, definir as principais categorias das possíveis causas, iniciarem a construção do diagrama definindo o efeito dentro de uma caixa do lado direito e colocando as principais categorias como alimentadoras destas caixas, executarem um sumário brainstorming das possíveis causas dentro de cada uma das principais categorias, analisarem cada causa em particular para focalizar causas de cada vez mais específicas, identificar e circular as causas que se pareçam com as raízes dos problemas, coletarem dados para verificar qual a causa que mais se parece com a raiz do problema, e isto pode ser obtido através do Diagrama de Pareto.

3.4 Benchmarking: É o processo caracterizado pela avaliação dos produtos de uma determinada empresa perante aos líderes do mercado, em que ela atua. Vários são os aspectos analisados tais como retorno do investimento, indicadores de produtividade, custos entre outros, que possam ser devidamente comparados. O objetivo principal do benchmarking é aproveitar técnicas, gestões, rotinas e procedimentos utilizados pela concorrência, que possam ser adaptados à empresa que o executa (ver figura 4).

Estudo de caso: NGB – Redução no consumo de energia elétrica.

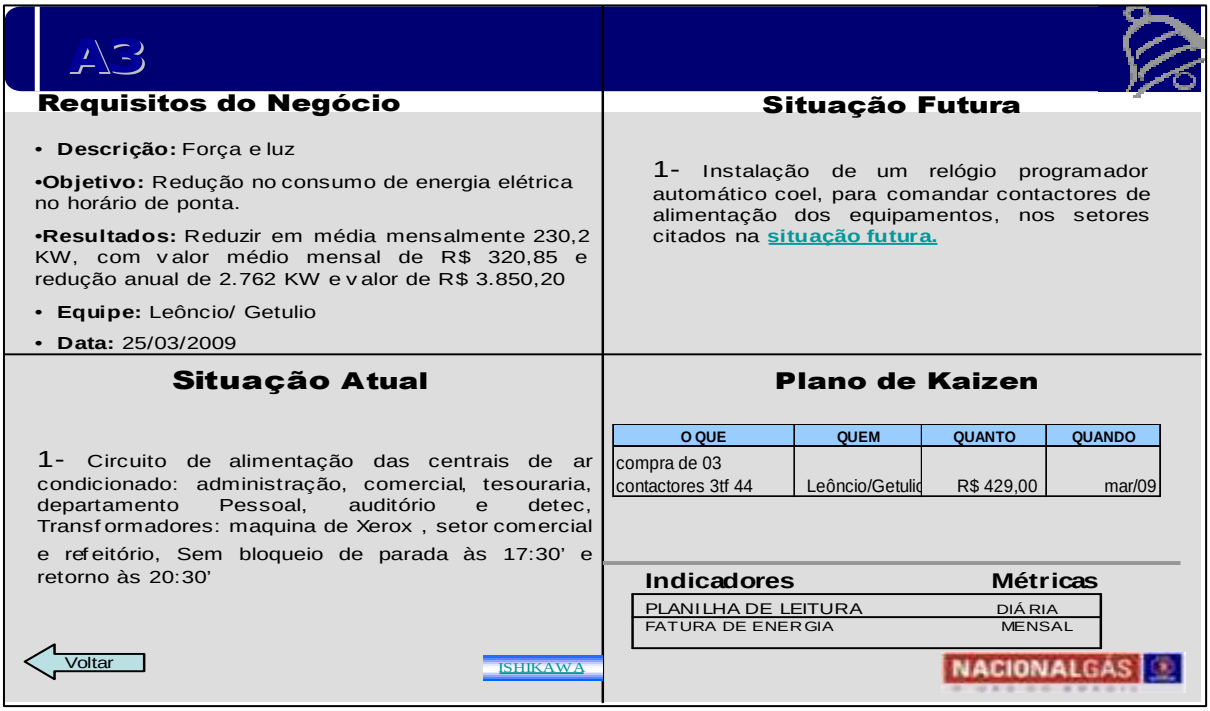

Figura 4

3.5 Ciclo PDC: Foi desenvolvido por E. W. Deming, e deve ser aplicado quando for necessário orientar a preparação e execução de atividades planejadas visando o seu melhor desenvolvimento. As siglas PDCA, consistem na significação de quatro passos: **Plan** (planejar): a equipe seleciona um processo ou atividade, ou equipamento que necessite melhoria. Após analisados vários aspectos dentre os quais sua viabilidade econômica - financeira, é desenvolvido um plano com medidas objetivas para obter a melhoria, **Do** (fazer): implementação do plano definido na fase anterior, **Check** (verificar): avaliação e se for o caso reavaliação do plano, **Act** (agir): caso o sucesso seja alcançado, o novo processo se transforma em novo plano;

4. Estudo de caso: NGB

O Gerenciamento Matricial de Despesas é uma nova abordagem para elaboração e controle do orçamento de gastos que tem como premissa o envolvimento de todas as pessoas da organização, visando identificar e difundir as melhores pratica de gastos, obtidos através da análise detalhada da situação atual de cada tipo de despesas (ver figura 5).

Resultado GMD

PACOTE	ANO 2007		DESVIO	ANO 2008		DESVIO
	META	REAL	%	META	REAL	%
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	7.613	15.419	102,54%	82.297	152.014	84,71%
GERAIS	50.923	62.648	23,02%	102.604	186.617	81,88%
INFRA-ESTRUTURA	12.802	5.234	-59,12%	33.359	69.593	108,62%
FROTA	132.881	152.850	15,03%	150.488	168.653	12,07%
FINANCEIRAS	22.693	22.635	-0,26%	16.255	19.091	17,45%
SALARIOS E ENCARGOS	1.792.525	1.800.121	0,42%	1.825.401	1.824.495	-0,05%
COMUNICAÇÕES	38.220	35.651	-6,72%	29.341	25.787	-12,11%
AGUA E ENERGIA	10.062	8.039	-20,11%	110.163	88.650	-19,53%
VIAGENS	17.912	41.037	129,10%	27.798	20.615	-25,84%
GESTÃO DE VASILHAMES	15.531	31.474	102,65%	238.475	211.846	-11,17%
BENEFICIOS	435.392	432.350	-0,70%	459.514	431.144	-6,17%
TERCEIROS	118.489	109.555	-7,54%	173.416	145.146	-16,30%
Total Geral	2.655.043	2.717.013	2,33%	3.249.111	3.343.651	2,91%

Figura 5

O efetivo controle e conhecimento dos gastos foi o aporte necessário para clareza das informações e tomadas de decisões eficientes levando a NGB ao alcance das grandes organizações que disputam um mercado cada vez mais internacionalizado.

Este pequeno intróito é apenas para ilustrar o avanço da NGB com a inserção de novas políticas de gestão participativa, na qual diagnosticamos a interação das pessoas que imbuídos no sentimento coletivo se sentiam “parte” na construção do “todo”.

A implantação ocorreu no mês de maio/2006 com a demonstração do projeto GMD, suas fases, discussão e fechamento das metas com base nas informações contábeis ocorridas no exercício de 2005.

Importante destacar que as despesas foram dividas em pacotes que contemplavam contas e sub-contas da estrutura contábil da NGB acompanhados de gestores previamente nomeados.

Na primeira fase foram apresentadas para os Gerentes das unidades as metas sugeridas por cada pacote para analise e validação. Já na segunda fase os gerentes cientes das informações poderiam argumentar e convencer os gestores da necessidade de alterações de valor orçado para o fechamento final da meta. Por fim, na terceira fase do evento os envolvidos celebravam o compromisso para o alcance do resultado, contendo a chancela da Diretoria, Gerencia Regional, Gerente da unidade e gestores de pacote.

O escopo da ferramenta contemplava dinâmica de reuniões periódicas distribuídas em níveis (N3 / N2 / N1) com apresentação dos resultados e seus desvios, planos de ações a serem desenvolvidos para atingir as metas e o benchmarketing das melhores praticas desenvolvidas na unidade. (ver figura 06)

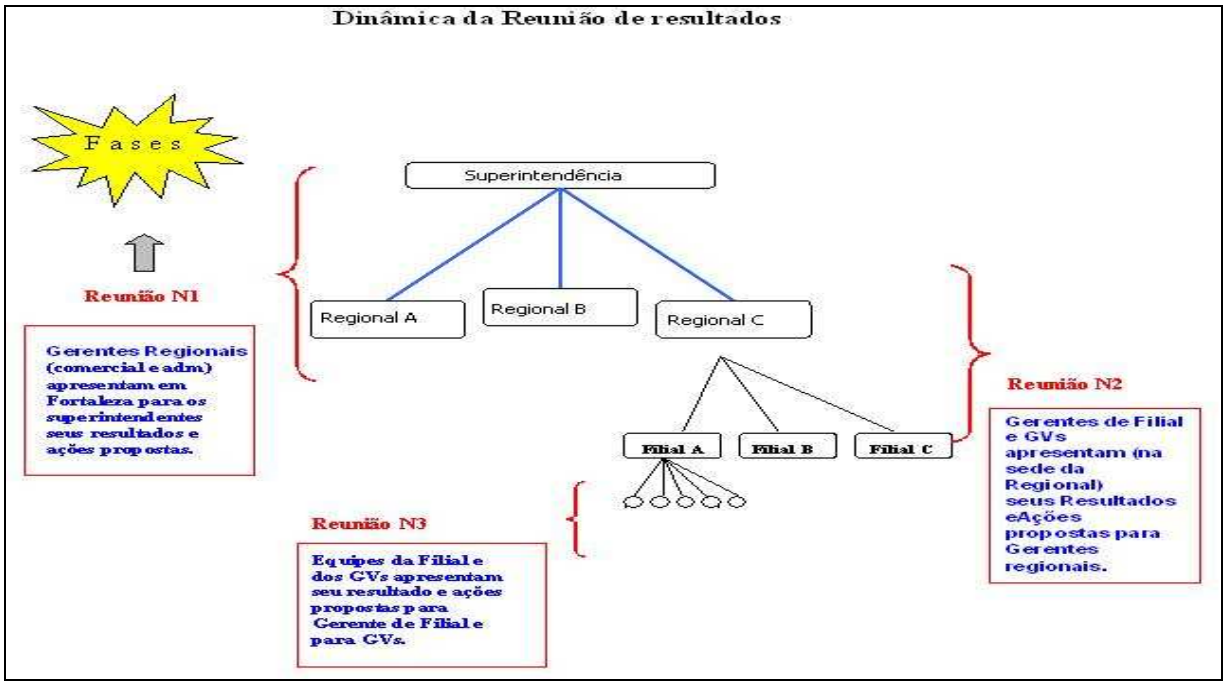

Figura 6

É relevante destacar que a cada ciclo do processo as metas negociadas eram desafiadoras, instigando da equipe a capacidade de buscar alternativas criativas para alcance dos resultados.

Este processo perdura até os dias atuais com um nível de amadurecimento da equipe que cientes e conhecedores das suas competências e qualidades profissionais buscam incessantemente o conhecimento teórico das ferramentas de gestão para analise dos problemas e suas soluções.

Neste contexto, percebemos que a implantação da gestão participativa é um verdadeiro aprendizado para aperfeiçoar os nossos conhecimento e uma excelente oportunidade para interagir com todos os níveis hierárquicos da organização.

5. Considerações finais

Ao encerrar o presente artigo, cabe ressaltar que são inúmeras as técnicas que de uma forma ou de outra, trabalhando isolada ou conjuntamente, buscam a qualidade, porém nenhuma técnica por mais perfeita e operacional que seja, terá resultados se não houver uma participação plena de todos os componentes da organização em todos os níveis. Muitas vezes, na implementação das técnicas, as organizações enfrentam barreiras, pois nem todos gostam de mudanças, acreditando que o trabalho tornar-se-á mais difícil, ou pode ser difícil ou mais difícil do que se imaginava quantificar os resultados. Há ainda a descrença de alguns que por não vislumbrarem resultados rápidos desistem, ou ainda os meios necessários não são suficientes ao alcance dos objetivos.

O essencial para a sobrevivência das organizações em todos os aspectos, é não agir sozinha como um elemento presente somente em um departamento, deve-se cultivar e almejar os resultados em todos os setores, dessa maneira alcançaremos as metas pretendidas. Não adianta apenas executarmos-as, precisamos sempre saber o que estamos utilizando, ou seja, precisamos de análises.

O GEQ utiliza as ferramentas de gestão, que auxiliam a identificar problemas. Na pesquisa de campo junto a NGB, acredito ter identificado a importância desta aplicação, que se consegue saber se está ou não trazendo o retorno desejado. E analisando todos estes dados, podemos pensar em como melhorar o nosso negócio.

Referências Bibliográficas:

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês): INDG Tecnologia e Serviços Ltda. / 8ª ed. – Belo Horizonte - MG: Editora EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

HARDING, Hamish Alan. Administração da Produção. 1.ed. São Paulo: Altas, 1992.

MARTINS & LAUGENI. Administração da Produção. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração / 1ª ed. – 5ª reimpr. – São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade Total na Pratica: Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total – 2ª Ed. – São Paulo: Editora Atlas, 1997.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. Qualidade e Novas Técnicas Gerenciais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

WOMACK, James P. / A Mentalidade Enxuta nas Empresas: Elimine o Desperdício e Crie Riqueza / 8ª reimpr. – Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.