

## 5

### **Uma Proposta para Ajudar o Conhecimento e Assim Amadurecer**

A Administração Científica tem seus conceitos muito voltados para empresas de produto, com linhas contínuas de produção e com pouca flexibilidade no produto final. Nos dias de hoje, os clientes estão muito mais exigentes, desejando produtos mais personalizados. A flexibilidade na linha de produção que não era tão relevante para Taylor hoje passou a ser um diferencial de mercado.

No início do século XX, época áurea da Administração Científica, a maior parte das empresas era de bens de consumo duráveis. Atualmente, o número de empresas de bens de consumo não duráveis e de serviço aumentou muito. Logo, o padrão de comportamento das organizações, que era de um só segmento, alterou-se muito.

Naquela época, a população não tinha acesso à informação, na sua grande maioria era composta por analfabetos. Nos dias de hoje, com as facilidades dos novos tempos, de Internet e televisão, dentre outras, até criança deve ter mais conhecimento do que tinham os gestores daquela época. Por esse motivo, o conhecimento não era tão valorizado, até porque não existia com muita frequência nas parcelas menos favorecidas da sociedade.

Assim como o homem e o conhecimento foram progredindo, as organizações e suas teorias também. Por isso, na Teoria das Relações Humanas o indivíduo era reconhecido de forma muito diferente da de Taylor.

A PipeWay, apesar de ser uma empresa de serviço, tem uma série de características de empresas de bens. A PipeWay realiza toda a parte de montagem e manutenção de suas ferramentas, os *pigs*. Não funciona como uma linha de montagem, pois a configuração do *pig* pode variar dependendo da necessidade do cliente. Na PipeWay, o *pig* fica pré-montado na prateleira até o cliente especificar as adaptações necessárias.

O produto entregue para o cliente, porém, não é ferramenta, nem seu aluguel, mas sim um relatório com a descrição e localização das anomalias encontradas no duto inspecionado.

De acordo com as observações realizadas durante a pesquisa na PipeWay, foram idealizadas algumas propostas para melhorias da sua gestão.

## **5.1.**

### **Diretrizes Gerais da Proposta**

#### **5.1.1.**

##### **Visão de Futuro**

O conceito de visão de futuro vem desde as primeiras fases do planejamento, com definições de visão, missão, objetivos e estratégias para os próximos anos. Mesmo que essa visão não seja muito bem delineada, é importante que todos os funcionários saibam qual a expectativa de futuro da empresa.

Em geral, as metodologias de planejamento defendem a visão de futuro única e compartilhada pelos funcionários. A visão única de futuro alinha as ações e decisões dos funcionários para um ponto comum e todos os esforços são voltados para o mesmo objetivo e para o mesmo fim.

O compartilhamento da visão entre os funcionários também favorece o maior comprometimento com os objetivos da empresa. Principalmente se está visão for construída em conjunto, isso é, se ela não for imposta mas sim negociada e, compartilhada e motive os funcionários a trabalhar para que ela possa ser alcançada o mais breve possível.

#### **5.1.2.**

##### **Foco como prioridade**

A PipeWay, assim como várias outras empresas de base tecnológica, é muito assediada no mercado. Normalmente, essas empresas não

têm qualquer tipo de defesa contra os que só desejam se aproveitar da situação, a não ser o sentimento do gestor principal.

Uma possível solução para esse tipo de assédio é a paciência. Ir conhecendo o parceiro aos poucos, conhecendo outros relacionamentos já firmados por ele. Ter certeza de que associar a sua empresa a essa outra será uma boa oportunidade, enfim não tomar nenhuma atitude precipitada.

Com o tempo necessário para a reflexão e decisão, muitas oportunidades que surgiram como chamas intensas já se apagaram. Normalmente, elas não se apagaram porque a oportunidade existia e o tempo passou, mas sim porque a oportunidade não estava bem estudada e identificada.

Muitas vezes, as empresas interessadas julgam que tecnologia é “tudo a mesma coisa”. Se a empresa desenvolve *software*, por exemplo, ela também poderia consertar computador, se relacionado à mesma área. Mas, às vezes, essas empresas vêm com propostas tentadoras para os gestores, que ficam deslumbrados com a idéia de sua empresa se tornar um sucesso no mercado e acompanham as idéias.

O problema dessas parcerias equivocadas, segundo o Diretor do Instituto Gênesis, é a perda de foco da empresa, que mal consolidou um produto no mercado e já está desenvolvendo outro (s) completamente diferente. Atuar em vários segmentos e com diferentes produtos é muito complexo. Requer uma maturidade organizacional grande e muito capital para manter tantas frentes sem gerar retorno. Logo, um pouco de morosidade para testar as reais intenções do potencial parceiro pode servir como um escudo de segurança para proteger as pequenas empresas dos aproveitadores de oportunidades.

### 5.1.3.

#### **A importância das pessoas na fase de transição**

Para dar apoio à mudança da estrutura organizacional, é importante que haja a preocupação com as pessoas, que saiba identificar o perfil de cada um dos funcionários para realocá-los, tentando encontrar o melhor resultado tanto para a empresa quanto para o funcionário, para que ambas as partes saiam satisfeitas com a nova estrutura.

Não se deve esquecer de explicitar as novas atividades de cada funcionário, ressaltando a importância desse novo papel que está sendo adaptado para o crescimento da empresa, não deixando, assim, que ele se sinta menos importante para a nova estrutura ou que entenda essa reestruturação como uma etapa prévia para o corte de pessoal na empresa.

Outro papel muito importante da unidade de recursos humanos é ajudar os funcionários que têm maior dificuldade em entender e se adaptar as transformações geradas devido a crise da “adolescência”. É necessário explicar para o funcionário que a empresa não funciona mais como nos seus primeiros anos de vida, e que, se ela está se reestruturando, é para poder responder de melhor forma as demandas do mercado e, assim, conquistar uma posição de mais destaque frente a ele.

Na fase da “adolescência”, é bastante relevante um acompanhamento de perto da unidade de recursos humanos, principalmente para amparar os perfis, identificados nessa dissertação, “o indolente” e o “possessivo”. Em um primeiro momento, isso é necessário para que esses consigam conviver em maiores problemas no cotidiano e, num segundo momento, que eles consigam entender e se adaptar à nova estrutura organizacional que a empresa assumiu.

O setor responsável pelas pessoas dentro da organização, seja ele chamado de recursos humanos, pessoas e processos, departamento de pessoal, ou qualquer outro nome, terá seu papel essencial para o

sucesso da empresa nos desafios característicos da fase da “adolescência”.

#### **5.1.4.**

#### **Racionalização**

Em sintonia com a Administração Científica, na PipeWay o conhecimento é centralizado na supervisão e na gerência. Quem detém o conhecimento da melhor forma de se realizar as tarefas, tanto de montagem, como de inspeção e administrativas, é o nível de supervisão e gerencial. Isso, para a PipeWay, tem se tornado um ponto positivo, no ponto de vista da rotatividade de pessoal. Ao mesmo tempo, porém, essa dependência de conhecimento não é vantajosa no longo prazo, pois se uma dessas pessoas falta, o processo pode ser interrompido.

Com relação à uniformidade de execução das tarefas, proposta por Taylor, a PipeWay não trabalha de forma tão radical. Os funcionários seguem um padrão de montagem, quanto à seqüência de operações, porém eles têm total liberdade para definir o como vão realizar essa tarefa.

É importante salientar aqui que o funcionário é incentivado a criar maneiras mais eficientes, mas não a implementá-las sem o conhecimento e aprovação por parte da gerência.

No Quadro 2, apresentam-se as diferenças e as similaridades entre a Administração Científica, proposta por Taylor, e a administração adotada pela PipeWay:

Quadro 2 – Diferenças e similaridades entre a Administração científica e a administração adotada pela PipeWay

<b>Administração Científica</b>	<b>Administração da PipeWay</b>
Conhecimento centralizado na Gerência	Conhecimento centralizado na Gerência
Uniformidade na realização das tarefas	Liberdade na realização das tarefas
Radical	Flexível
Pessimista com relação ao ser Humano	Acredita no potencial das pessoas

### **Indicadores de desempenho**

Assim como Taylor tinha como principal foco os resultados, seria indicado que a PipeWay também os tivesse. Esses resultados devem ser acompanhados para que seja possível a realização de uma avaliação da empresa. Deve-se perguntar: ‘o método utilizado hoje pela empresa está sendo vantajoso?’

Existe um indicador mundial para as empresas que trabalham no setor de inspeção de dutos, que é FRSR – “*first run successful rate*” – a taxa de sucesso da primeira corrida. Esse é o único indicador, até 2004, que é acompanhado mês a mês pelos gerentes. Existe a intenção de um acompanhamento mais de perto de outras áreas, por enquanto nada que já esteja na rotina operacional.

Uma inspeção é um conjunto de corridas, ou seja, tantas corridas quantos forem necessárias para ter os dados para a analisar o trecho. Esse indicador é a porcentagem de primeiras corridas boas, isso é, a primeira corrida já é suficiente para analisar o trecho.

A média do FRSR no mundo é algo em torno a 85% (oitenta e cinco por cento) e o da PipeWay está em torno de 92% (noventa e dois por cento) nas inspeções realizadas com *pig* geométrico. Com o *pig* de corrosão, ainda não se têm números, pois ele foi lançado no mercado

em 2003 e o número de Inspeções realizadas ainda não é tão representativo.

#### **5.1.5.**

#### **Racionalização das tarefas repetitivas**

Uma empresa de base tecnológica como a PipeWay pode ser segmentada em duas grandes áreas: a técnica e a administrativa. A técnica tem uma parte bem mais dinâmica, que é referente ao desenvolvimento de novas tecnologias e soluções, e outra menos movimentada, com relação às tecnologias já em andamento, que ainda são um tanto quando turbulentas devido à flexibilidade para atender aos clientes. A parte administrativa é mais plácida, mais fácil de prever os acontecimentos e de se planejar para que a eficiência seja sempre ótima.

Para ilustrar essa diferença na PipeWay, apresenta-se o seguinte exemplo: as atividades da parte operacional, que estão relacionadas à área técnica, estão em constante mudança. A cada mês, são montados *pigs* diferentes, sejam pelo de diâmetros ou pelos arranjos específicos solicitados especialmente pelos clientes.

Na parte administrativa, as atividades são mais repetitivas. “Contas a pagar” será sempre da mesma forma, indiferentemente de quem seja a fatura a ser paga, assim como a parte do departamento pessoal, contas a receber, e outras tarefas administrativas / financeiras.

É por conta dessas tarefas repetitivas que pode ser importante a racionalização nas empresas de base tecnológica, mais especificamente para a PipeWay. A organização e otimização das tarefas são importantes para qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, de base tecnológica ou não.

A proposta aqui apresentada consiste na racionalização das tarefas repetitivas, principalmente nas administrativas financeiras e nas referentes às tecnologias já consolidadas. Racionalização aqui não deve ser entendida como foi realizada na época em que Taylor

propôs sua teoria, em que apenas um estudava e propunha melhoria e os outros apenas acatavam as ordens. A proposta aqui é um pouco menos rígida, fazendo com o que os funcionários colaborem para a melhoria dos procedimentos e aprendam com as falhas cometidas.

A racionalização na parte administrativa financeira seria uma formalização dos processos, estabelecendo a melhor maneira de se realizarem as tarefas. Como, por exemplo, diminuir ainda mais os contratos realizados de “boca”, diminuir o tempo gasto com a realização do pagamento da folha, melhorar o processo de envio de material e ferramentas para outros estados ou países, dentre outras tarefas. É preciso, porém, evitar inibir os funcionários. Eles são fontes de novas idéias para a melhoria dos procedimentos.

A racionalização da parte operacional, principalmente no que diz respeito à montagem das ferramentas, já deve ser um pouco mais rígida, pois inovar em tecnologia é mais complexo que inovar na parte administrativa. Isso requer estar de acordo com o padrão de confiabilidade pretendido pela empresa. Logo a racionalização das tarefas aqui deve ser mais próxima da proposta por Taylor, na execução das tarefas. Um certo tempo por semana, porém, deve ser dedicado aos funcionários para que eles desenvolvam novos projetos ou até mesmo aprimorem os já existentes.

A importância de separar esses dois momentos, o de racionalização da montagem e da criatividade dos funcionários, é para que o produto não perca o padrão. O *pig* seria montado sempre da mesma maneira, mantendo os níveis de qualidade e confiabilidade da ferramenta, além de facilitar as manutenções que se façam necessárias da ferramenta em campo.

Se não houver um padrão na montagem das ferramentas, a manutenção em campo se torna muito difícil. É importante ressaltar aqui que o funcionário que vai a campo não é o mesmo que realiza a montagem. Além disso, ele tem competências diferentes. Seu conhecimento sobre a parte de montagem é muito inferior ao pessoal da base.

Por esses motivos, é importante segmentar o momento de rotina do momento de inovar. Outro fator muito importante com relação a essa segmentação é a divulgação e o treinamento das novas práticas ou tecnologias desenvolvidas. As novas práticas só devem ser implementadas depois de testadas à exaustão e validadas de acordo com os critérios de confiabilidade exigidos pela PipeWay.

Um dos benefícios com a flexibilização da racionalização proposta por Taylor é um maior ganho de conhecimento para a organização em longo prazo. Em curto prazo, a Teoria de Taylor é mais vantajosa para a organização, pois os funcionários ainda não estão treinados a identificar oportunidades de melhoria e propor novas formas de ação para tais oportunidades. Então, apenas nessa fase inicial, seria mais vantajoso o estabelecimento de um gerente de produção, responsável por centralizar todas as soluções e implementações das melhorias para o processo.

Com o passar do tempo, já na “adolescência organizacional”, os funcionários estarão treinados e motivados a identificar as oportunidades de melhoria e a propor soluções. A massa crítica focada no aprimoramento da organização será muito maior que apenas uma pessoa responsável por essas melhorias. Isso aumenta a probabilidade de surgimento de novas soluções.

Outra vantagem dessa flexibilização está ligada à agilidade na identificação de problemas. Como o funcionário que executa a tarefa é incentivado a identificar as oportunidades, isso faz com que o tempo para que a empresa tome conhecimento seja muito menor que no caso em que a pessoa que deve identificar não é a mesma que executa as tarefas.

Além das vantagens citadas acima, destaca-se o comprometimento dos funcionários na implementação das melhorias, principalmente devido a estes terem participado do processo de concepção da solução.

A grande diferença dessa flexibilização da teoria de Taylor está na curva de aprendizado da organização, com o crescimento do conhecimento mais acelerado da organização em longo prazo, conforme ilustrado no gráfico 2.

Na infância da empresa, quando a organização é caótica, o radicalismo de Taylor seria mais eficiente, pois imporia aos funcionários o método mais adequado de se executar as tarefas. Por outro lado, uma racionalização um pouco mais flexível permitiria aos funcionários pensarem nas melhores formas de desempenhar certas tarefas.

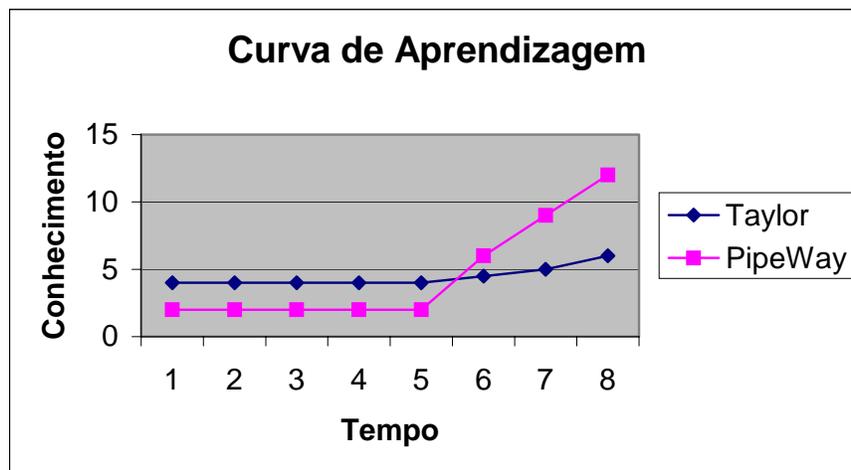


Gráfico 2 – Gráfico da curva de aprendizado Fonte: Reflexão da autora sobre a curva de aprendizado da Teoria de Taylor e da Administração exercida hoje na PipeWay

Com o passar do tempo, observar-se que o crescimento da curva da PipeWay é maior que a curva relacionada ao modo de gestão taylorista, isso devido ao fato dos funcionários da PipeWay conhecerem bem suas funções e serem constantemente incentivados a desenvolver uma forma mais eficaz para o desempenho delas. Se o ambiente gerar algum estímulo novo, a empresa é capaz de reagir de repente, da forma que responda a contento do mercado.

### 5.1.6.

#### **Organização por processos**

No período da “adolescência”, para evitar as posturas “indolentes” e “possessivas”, é importante que a organização se estruture por processo. Isso é, as atividades são dimensionadas para a geração dos produtos da empresa, sejam eles bens ou serviços, e não por unidade organizacional. Portanto, a informação perpassa as unidades a fim de que o produto final seja alcançado.

A estrutura por processo define que atividades devem ser realizadas e qual funcionário / unidade fica responsável por elas. Minimiza-se assim o surgimento de posturas “indolentes” e “possessivas” na organização.

Isso favorece também o fluxo de informação entre áreas, uma vez que estabelece a entrada e a saída necessária de cada transformação realizada durante o processo.

Outro benefício da estrutura organizacional por processo é evitar que processos sejam interrompidos antes de seu término. Essa condição acontece muito quando o funcionário não conhece as etapas seguintes à sua no processo, ou seja, quando ele não tem uma visão global do processo e nem da importância de suas tarefas nesse contexto.

A estrutura por processo também permite a reorganização do trabalho. Nas pequenas empresas, as primeiras pessoas a entrarem acumulavam uma série de atividades. Com o passar do tempo, novas pessoas são incorporadas à equipe. As tarefas, porém, não são redistribuídas. O mapeamento dos processos é uma ótima oportunidade para equalizar o volume de tarefas entre os funcionários.

### 5.1.7.

#### **Capacitação interna para o desenvolvimento dos profissionais da PipeWay**

O perfil dos funcionários da PipeWay não é tão facilmente encontrado no mercado e, quando alguém é encontrado já capacitado, seu custo é muito alto, devido a sua valorização pelo mercado. Sendo uma pequena empresa, ela tem dificuldade em arcar com esse tipo de custo, ainda que já na fase da “adolescência”. Então, uma proposta para solucionar esse caso é atrair os indivíduos com o perfil desejado e treiná-los para as necessidades da Empresa.

É importante que a capacitação do funcionário seja constante e não apenas até ele ter o mínimo de conhecimento para desempenhar sua função. Com o funcionário em constante aprendizado, ele está mais apto a desenvolver novas melhorias, seja para o produto, seja para a parte administrativa também.

No quadro 3, é apresentado o resumo dos requisitos da proposta apresentada.

A proposta aqui apresentada tem como grande diferencial a racionalização das tarefas repetitivas, liberando dessa forma os funcionários para que eles possam realizar tarefas mais nobres. Assim a busca por otimizar a geração de conhecimento das organizações, fazendo com que seu amadurecimento organizacional seja acelerado e com isso vença os desafios da “adolescência” com mais facilidade.

Quadro 3 – Resumo dos requisitos da proposta

Requisitos	Benefícios
Visão de futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento dos objetivos a serem seguidos;</li> <li>• Convergência nas tomadas de decisão;</li> <li>• Maior comprometimento dos funcionários.</li> </ul>
Foco como prioridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolhas de parceiros mais acertadas;</li> <li>• Aumento das chances de sobrevivência da empresa.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar os perfis “indolentes” e “possessivos”;</li> <li>• Funcionários motivados;</li> <li>• Tarefas bem distribuídas.</li> </ul>
Racionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior eficácia nos processos;</li> <li>• Melhores indicadores (FRSR).</li> </ul>
Racionalização das tarefas repetitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização das tarefas “repetitivas”;</li> <li>• Maior eficiência nas atividades administrativas;</li> <li>• Aumento do conhecimento organizacional no longo prazo;</li> <li>• Desenvolvimento / capacitação dos funcionários.</li> </ul>
Organização por Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganização do trabalho;</li> <li>• Melhor fluxo de informação;</li> <li>• Maior eficiência do processo como um todo.</li> </ul>
Capacitação dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas de melhor qualidade;</li> <li>• Maior oportunidade de geração de conhecimento para a empresa.</li> </ul>