

## **Integrando A Gestão Do Cotidiano À Estratégia Organizacional: Um Estudo De Caso**

**Marinilson Rodrigues Da Silva**

*Universidade De Ciências Empresariais E Sociais /Uces*

**Manoel Carlos De Oliveira Junior**

*Universidade Federal Do Amazonas/ Ufam*

**Marcello Pires Fonseca**

*Universidade De Ciências Empresariais E Sociais /Uces*

**Francisco Lúcio Pinto De Lima**

*Universidade De Ciências Empresariais E Sociais/ Uces*

**Paulo César Barros De Oliveira**

*Universidade De Ciências Empresariais E Sociais /Uces*

**Eliane Gonçalves Craveiro**

*Universidade De Ciências Empresariais E Sociais/ Uces*

**Cintya Barreiro Colares**

*Universidade Do Minho/ Uminho*

**Vellyan José Dos Santos Ferreira**

*Instituto Federal De Educação Do Amazonas / Ifam*

**Ladi Jane Grana Ferreira**

*Secretaria De Estado De Educação E Qualidade De Ensino Do Amazonas/ Seduc*

**Sergio Da Silva Pessoa**

*Universidade Nacional De Rosário/ Unr*

**Viviane Da Silva Costa Novo Moçambique**

*Universidade Do Estado Do Amazonas/Uea*

---

### **Resumo**

*Este artigo é um estudo de caso realizado numa empresa do polo industrial de Manaus e visa medir o desempenho da gestão do dia-a-dia e sua influência no resultado da operação. Gestão do Cotidiano são todas as atividades gestoras exercidas, no dia-a-dia, por gerentes, supervisores e líderes no nível operacional da empresa. Esses profissionais desempenham um papel importante na condução das estratégias no chão- de-fábrica. Este artigo se propõe a explicitar as etapas seguidas por uma empresa metalúrgica do Polo Industrial de Manaus, a ION Ltda, no sentido de melhorar sua performance operacional. A ION Ltda, inicialmente, praticava gestão punitiva para pressionar seus gestores, mas percebeu em seu curso que deveria mudar sua forma de gestão e passar investir na capacitação dos seus gestores e operários como suporte para alcançar melhores resultados operacionais e formar um capital humano.*

**Palavras-Chaves:** *Gestão do cotidiano; estratégia; capital humano.*

---

Date of Submission: 26-04-2024

Date of Acceptance: 06-05-2024

## I. Introdução

Num mundo industrial altamente competitivo, de concorrência global e de inovação contínua, ter flexibilidade e capacidade de adaptação parece ser a chave do sucesso de qualquer empresa que busque manter-se no mercado. A Globalização, o surgimento de novas tecnologias, em especial, a Tecnologia da Informação e ainda o fortalecimento dos blocos econômicos, têm obrigado as empresas estarem em constante mudanças. Outro fator importante neste processo são os indivíduos. Cada indivíduo dentro da organização traz consigo sua visão subjetiva do trabalho.

Não obstante esses fatores, o desempenho operacional da empresa não pode e não deve ser afetado por erro de gestão. Neste sentido, ao gestor operacional de uma empresa é creditado o papel fundamental de condução das tarefas do dia-a-dia e que buscam alcançar os objetivos estratégicos da organização. Para (Arthur, 1994), as atividades diárias de uma organização realizam no seu dia a dia um papel fundamental para o aumento da efetividade e na preservação de uma conexão entre os interesses dos empresários e dos colaboradores.

É fundamental a implementação de uma administração que tenha uma efetividade em paralelo com uma abordagem de proatividade e estratégias a longo prazo, que venha a garantir a eficiência organizacional e o bem estar da equipe, conforme (McNmara e Walzer, 2002).

O processo de gerenciamento de mudança é um grande desafio para quase dois terços das organizações (segundo pesquisa realizada pela Roffey Park). As pessoas compreendem que mudar é importante, porém este processo pode provocar dúvidas, inquietação e desconfiança e o que é mais grave resistência por parte delas. Por sua vez estratégias de gestão interpessoal, como: comunicação aberta, direcionamento firme, franqueza de relacionamento e apoio devem ser ampliados para assegurar mudanças no comportamento das pessoas, direcionando-as a exercerem sua cidadania organizacional.

Este artigo identifica as ações estratégicas, alinhadas à literatura científica aplicada na planta por uma empresa metalúrgica de porte médio localizada no Polo Industrial de Manaus e os respectivos impactos na operação.

## II. Referencia Teórico

Para atingir seus objetivos as organizações estabelecem seus planejamentos estratégicos. Neste sentido, o planejamento estratégico é a ferramenta de conexão entre o presente e o futuro da organização. (Maximiano, 2000), define estratégia como sendo “a seleção dos meios para realizar objetivos”. Para (Hamel e Prahalad, 1995) definem a estratégia como o desenvolvimento a longo prazo com a utilização das habilidades essenciais da empresa.

O processo de planejamento estratégico segue cinco etapas distintas como mostra a figura I, a seguir.

<b>Diagnostico do ambiente externo/interno</b>	Etapa 2	<b>Formulação da estratégia</b>	Etapa 4	<b>Verificação da estratégia</b>
Etapa 1	<b>Estabelecimento das diretrizes organizacionais</b>	Etapa 3	<b>Implementação da estratégia</b>	Etapa 5

**Figura I, etapas do processo de planejamento estratégico**

As etapas do planejamento estratégico alinham informações, ações e responsabilidades que vão do topo da organização até a sua base e provoca feedback da base para o topo. As etapas 1,2,3, são etapas discutidas e formuladas no nível organizacional da empresa, enquanto que as etapas 4,5, são desenvolvidas em todos os níveis, especialmente no nível operacional da empresa onde haverá maior necessidade de integração devido ao detalhamento das informações. A figura II, a seguir, mostra como se movimenta o planejamento estratégico dentro da organização.

A fase de execução do planejamento estratégico no nível operacional é a mais complexa por vários fatores, entre eles:

- a) o grande número de informações processadas;
- b) a qualificação dos colaboradores;
- c) a habilidade gerencial.

Desta forma, quanto maior for a estrutura organizacional, mais complexa será a execução da estratégia no nível operacional.

Para facilitar esta tarefa é necessário, além de um bom plano estratégico, é preciso que os gestores estejam capacitados para executar com competência cada etapa do plano, principalmente na base da empresa. Neste sentido, para que a organização tenha um corpo gerencial hábil, esta deve investir em treinamento dos seus

gerentes. Gestores hábeis são capazes de interpretar, transferir e controlar o plano estratégico no chão-de-fábrica.

Portanto, um bom programa de treinamento deve ser implantado que vise capacitar o recurso humano para executar tarefas com eficiência dentro da organização e assim atender as variadas demandas do ambiente de negócio da organização. Um programa de treinamento eficiente compreende as cinco etapas mostradas na figura III.

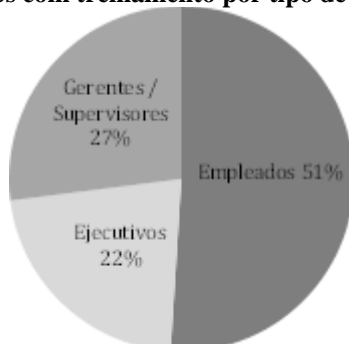
Uma vez definido os objetivos de treinamento a organização deve levantar a necessidade de treinamento, levando em consideração as condições do seu negócio, a qualificação necessária das pessoas e a tecnologia envolvida. Assim, a necessidade de treinamento deverá levar em consideração as seguintes análises:

- a) análise organizacional,
- b) análise das tarefas e
- c) análise das pessoas.

Na etapa elaboração do treinamento certos aspectos como necessidade institucional e a prontidão do treinamento devem ser considerados. Na etapa implementação do treinamento, métodos de trabalho e desenvolvimento gerencial são determinantes e finalmente na etapa de avaliação, buscam-se aspectos como: a reação das pessoas, o aprendizado e os resultados a serem obtidos são objetivos a serem alcançados.

Investir em programas de treinamento significa criar as bases necessárias para assegurar vantagens competitivas na indústria. Todavia, o treinamento deve levar em conta as reais necessidades da empresa, evitando-se desperdício de recursos. Pesquisas têm mostrado que o rendimento financeiro e a lucratividade geral de uma empresa, estão positivamente correlacionados ao total de treinamento que ela proporciona aos seus colaboradores. A revista Training mostra que as empresas americanas investem cerca de US\$ 50 bilhões por ano para oferecer 40 horas anualmente a cada colaborador de seus quadros. Por sua vez, a revista Fortune revela que, para as 100 maiores empresas americanas, este número chega a ser o triplo. Uma boa noção de investimento dessas empresas pode ser visto no gráfico I, a seguir.

**Gráfico I alocação de gastos com treinamento por tipo de funcionários empresas EUA**



**Fonte: Industry Report, training 47, 2011**

Este artigo aponta também alguns requisitos importantes neste processo de desenvolvimento da média gerencia e que são base para o sucesso de suas formações. Entre os requisitos podemos citar: o nível de escolaridade dos supervisores e líderes, sua capacidade interpessoal, a experiência adquirida no cargo. Esses atributos dinamizam a média gerencia. Todavia, alguns métodos de treinamento podem ser aplicados para fortalecer ainda mais a habilidade gerencial.

Um aspecto importante que deve ser instrumentalizado no treinamento é o de proporcionar ao gestor a oportunidade de trabalhar sob pressão, de aprender com os erros e de conhecer as várias áreas funcionais da organização.

### **III. Conclusão**

Para assegurar que o plano estratégico seja bem implementado no chão-de-fábrica é necessário que as organizações fortaleçam seus quadros gerenciais na base. Os gestores da base são uma espécie de elo entre a administração superior e o chão-de-fábrica. A administração inferior tem como função estratégica, a condução da força de trabalho, sendo esta então o pilar da ponte que liga o estado presente ao estado futuro da organização.

O caso da ION Ltda é emblemático, A ION Ltda, percebeu tarde que não adiantava apenas punir seus gestores e sim capacitá-los para atender suas demandas. A empresa se convenceu que sua cultura punitiva estava equivocada, que os custos associados a essas medidas punitivas não traziam vantagem alguma já que os resultados não apresentavam melhoras e que, portanto, necessitava rever sua forma de gestão. O que ficou claro é que com a mudança de foco, a empresa passou ter melhores resultados na operação, suas metas foram atingidas e superadas

em alguns indicadores. A empresa empregou 2,5% do seu faturamento em treinamento do seu pessoal, no obstante, a empresa fechou o período de apuração com 60% em sua produtividade, superando a meta, e, mais que isso, criou uma equipe trabalho capacitada e pronta para absorver novos desafios.

Melhorar a Gestão no chão-de-fábrica é um objetivo e, ao mesmo tempo, um desafio dado as dificuldades operacionais. No chão-de-fábrica é onde se encontra o recurso de maior valor para uma organização, o ser humano. Não estou a afirmar com isso que a organização tenha que manter foco somente no capital humano para ter sucesso, até porque ela, organização, deve manter foco sim em todos os recursos, mas sabemos que o homem é quem interage com todos os outros no contexto organizacional. É, sem dúvidas, o facilitador do sucesso. Portanto, usar eficientemente esse recurso requer competência de gestão.

Uma gestão proativa não permitirá que o insucesso venha ocorrer para então tomar alguma ação. O caso da ION é realmente emblemático pela latência das ações tomadas pela empresa, enraizada numa cultura punitiva, “gestão pelo medo”.

Ações intensivas no cotidiano têm papel importante do ponto de vista da gestão que se propõe superar a concorrência. A partir da identificação do vem ser seus pontos fortes e pontos fracos, por meio de uma análise SWOT, tornar-se-á possível melhorar cada vez mais o processo de gestão.

Assim podemos concluir que, quando é aplicado um controle sistemático, compartilhado/integrado que facilite a comunicação entre os agentes do sistema operacional de uma empresa, proporcionando a esses agentes uma visão ampliada de todo o sistema, suscitando discussões sobre os diversos temas e promovendo aperfeiçoamento do trabalho. O fortalecimento da base operacional das organizações parece ser melhor caminho para o sucesso das organizações e trazem vantagens tanto a nível organizacional quanto ao individual.

### Referência

- [1] Ansoff, H.I. E McDonnell, E.J. (1993). *Implantando A Administração Estratégica*. Sp: Atlas, 1993.
- [2] Arthur, J.B (1994). *Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance And Turnover*. Academy Of Management.
- [3] Bohlander, G.W. E Snell S.A. (2020) *Administração De Recursos Humanos*. Sp. Cengage, 16ª Edição.
- [4] Barney, J.B. & Hersterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica E Vantagem Competitiva*. Sp: Pearson Prentice Hall.
- [5] Bertero, Carlos Osmar (Coordenador) Et Al.(2006). *Gestão Empresarial: Estratégias Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- [6] Cavalcanti, M. (Org.). (2001). *Gestão Estratégica De Negócios – Evolução, Cenários, Diagnóstico E Ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- [7] Certo, Samuel C.; Peter, J. Paul. (2005). *Administração Estratégica :Planejamento E Implantação Da Estratégia*. 2ª Edição São Paulo (Sp): Pearson Education Do Brasil.
- [8] Fernandes, Bruno Henrique Rocha; Berton, Luiz Hamilton. (2005). *Administração Estratégica: Da Competência Empreendedora À Avaliação De Desempenho*. São Paulo: Saraiva.
- [9] Hame, G. E Prahalad, C. K. (1995). *Competindo Pelo Futuro*. Campus.
- [10] Harrison, Jeffrey S. (2005). *Administração Estratégica: De Recursos E Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.
- [11] Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. (2008). *Administração Estratégica*. 2ª Edição. São Paulo: Thomson Pioneira.
- [12] Lobato, David Menezes (Org.). (2005). *Estratégia De Empresas*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.
- [13] Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (2001). *O Processo Estratégico*. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.
- [14] Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph.(2010). *Safári De Estratégia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento Estratégico*. 2ª Edição. Porto Alegre -Rs Bookman.
- [15] Mcnamara, N.C Walzer (2002). - *The Journal Of Rural Health*, 2002.
- [16] Oliveira, Djalma De Pinho Rebouças De (2005). *Estratégia Empresarial E Vantagem Competitiva*. São Paulo: Fundação Getulio Vargas -Fgv.