

DUAS PROPOSTAS

PARA A FG DO ANO 2.000

P. Alegre, junho de 1988

Conselheiro Daniel Herz

ALGUMAS CONSTATAÇÕES SOBRE A FILOSOFIA DA EMPRESA

- A empresa tem uma filosofia de ação que orienta suas atividades. Diretores, gerentes e chefias são "portadores" dessa filosofia e a colocam em prática.
- Os "princípios" oficialmente formulados sintetizam essa filosofia de atuação.
- Essa filosofia está ficando cada vez mais diluída, à medida em que a empresa cresce.
- Os mais novos, são menos embuídos dessa filosofia. Os mais antigos, tendem a refleti-la melhor.
- Com saída do fundador e com a iminente saída do atual Presidente, se esgotariam as principais fontes dessa filosofia. A presença forte dos dois fundadores não tem equivalente.
- Traduzir a filosofia é: estar profundamente imbuído dos princípios (visão do negócio, postura ética, etc.).
- Não houve uma reciclagem administrativa e comercial da empresa. Logo, temos uma orientação mantida sendo aplicada a novas pessoas.
- Aumentam, cada vez mais os indícios de que a atuação das "nova geração" tende a contradizer a orientação filosófica anteriormente determinada.

CARACTERÍSTICAS DA ORIENTAÇÃO DOS FUNDADORES

- Estilo de atuação muito pessoal. Pouco sujeito à formalização.
- Presença pessoal muito intensa.
- Esse estilo foi prejudicado pelo crescimento da empresa com limitações nas possibilidades de intervenção personalizada.
- A orientação filosófica da empresa, bem como a visão estratégica e até, mesmo algumas definições sobre planejamento sempre foram transmitidas através de "estudo de casos" que eram analisados muitas vezes com tiradas humorísticas - e resultavam numa "moral da história". Essa "moral da história", na verdade, não se aplicava apenas à história que a acompanhava: era a própria filosofia da empresa, traduzida em fatos.
- Esse tipo de metodologia pressupõe certa informalidade nas relações. Não é por acaso que as rodas de chimarrão de final de expediente, até, a época dos "Farrapos", constituíam momentos importantes para o exercício deste tipo de pedagogia. Com o crescimento da empresa, cada vez mais, as chefias (de todos os níveis) foram se afastando das "fontes" da filosofia. E hoje, essas "fontes" estão mediadas por inúmeras instâncias (reuniões formais de chefias, reuniões de conselhos de funcionários, etc.).
- Conclusão: o estilo imprimido pelos fundadores à administração da empresa contradiz com o atual tamanho da organização, sem que até agora tenha sido desenvolvidos meios eficazes para manter a orientação original.
- A verdade é que a nova geração conhece pouco ou não conhece a filosofia da empresa. A maioria dos diretores não sabe quais são os princípios da empresa. E não sabe porque, objetivamente, não estão integralmente imbuídos dessa filosofia.
- Esse problema decorre, em primeiro lugar, de essa filosofia existir apenas na "inteligência" dos fundadores. Isto é, ela surge quando suscitada por algum problema ou situação. Não está escrita, nem recuperada por meios adequados.
- Em segundo lugar, não se encontraram meios para transmitir essa filosofia, compatíveis com o atual porte da empresa.

EM BUSCA DE ALTERNATIVAS TÉCNICAS

- Necessitamos de um sistema de acesso ao conjunto da empresa que reproduza o "espírito" das rodas de chimarrão do final do expediente da "jovem" FG.
- Necessitamos sistematizar a "coleta" da filosofia da empresa para, a partir desse material, preparar novas "fontes".
- Precisamos manter viva essa metodologia de "analisar casos" para exemplificar a filosofia.
- Precisamos animar de forma mais viva e intensa o conjunto da equipe.
- necessário que se capitalize a política da empresa (tanto a comercial como a política social) tal como se fazia antes, na convivência

personalizada dos "velhos tempos".

- O instrumento mais adequado para fazer isso é o vídeo. Entendemos que essa é a principal alternativa técnica para desencadear um amplo processo de sensibilização e motivação do pessoal.

- Os pacotes de produtos disponíveis no mercado podem ter alguma utilidade, mas nem de longe atendem as necessidades da empresa que aqui estão assinaladas.

- Nossa proposta é montar uma equipe própria de produção e se desdobra em dois planos:

* Coleta sistemática da filosofia da empresa.

* Produção e disseminação de programas de vídeos a partir desse enfoque filosófico.

OBSERVAÇÕES PRELIMINARES AO DESENVOLVIMENTO DESTE PROJETO

- Este pequeno documento não é "o" projeto, que necessita de mais fundamentação e consistência.
- Trata-se de um levantamento preliminar de algumas idéias básicas que orientariam a elaboração do projeto.
- Os custos aqui indicados foram superestimados e tem como única finalidade indicar a magnitude dos investimentos.
- A composição dos custos e mesmo a viabilidade do projeto serão, portanto, objeto de uma pesquisa especialmente desenvolvida.

ESBOÇO DO PROJETO

- Desenvolver pesquisa de custos e viabilidade.
- Desenvolver atividades específicas para definir:
 - Natureza das atividades "pré-produção" (coleta da filosofia).
 - Áreas de intervenção (como o sistema ser disseminado).
 - Recursos técnicos de produção.
- Tipos de produção
- Previsão da equipe.
- Metodologia de avaliação.
- Elaborar cronograma de atividades.
- Adquirir equipamento.
- Montar equipe.
- Ativar produção.
- Ativar disseminação da produção.
- Ativar metodologia de avaliação.

OBJETIVOS DE PRODUÇÃO

Com equipamentos sub-utilizados (5 horas diárias de trabalho), o objetivo inicial de produção seria de 2 horas mensais de programas com equipe própria.

Tipos de Programa (apenas para exemplificar possibilidades de produção):

- Um boletim quinzenal para ser disseminado em toda a equipe, com ênfase especial nos Escritórios Regionais. Duração: 15 minutos. Total: 30 minutos/mês.

- 2 programas especiais de motivação por atividade setorial (exemplo: campanha de limpeza, atendimento a cliente, etc.). Duração: 15 minutos. Total: 30 minutos/mês.

- 2 programas de treinamento básico. Duração: 20 minutos. Total: 40 minutos/mês.

- 1 programa de treinamento técnico. Duração: 20 minutos. Total: 20 minutos/mês.

ESTIMATIVA DE CUSTOS

Estimativa produzida em \$ (dólares)

Investimento Básico:

Custos Equipamento e Infraestrutura \$ 120.000

Despesa Mensal:

Amortização do equipamento \$ 10.000

Equipe de Produção \$ 11.000

Despesas com produção \$ 4.000

DESPESA MENSAL : \$ 25.000

VALOR EM CRUZADOS (25.000 x 190 = Cz\$ 4.750.000)

Comparação Custos de Mercado X Previsão de Despesas

Objetivo de Produção 2 horas/mês:

Cz\$ 4.750.000 / 120 minutos = Cz\$ 39.583 por minuto de produção.

Custo de mercado:

Menor custo: Cz\$ 50.000 , Custo Médio: Cz\$ 100.000

Conclusão:

Custos de produção oscilariam entre 79% a 39% dos custos de mercado. Isto considerando os equipamentos sub-utilizados (apenas um turno de utilização).

Essa despesa seria abatida do imposto de renda como investimento incentivado pela lei 6297: 35% + 35% do investimento, até o limite de 5% do lucro operacional.

PROPOSTAS CONCRETAS

São 2 as propostas que aqui encaminhamos:

- Realizar a pesquisa de custos e viabilidade do Projeto.

- No redimensionamento da rotina de trabalho determinada pelas 44 horas/semanais previstas na nova Constituição, prever resíduo de tempo voltado para esses programas de treinamento e motivação.

Exemplo:

Expediente manhã: 08h00 - 12h00

Expediente tarde: 13h30 - 18h00

Total Horas: 42h30/semanais

Saldo: 1h30/semanais

+6h00/mensais

A proposta é de que esse saldo, ou um saldo como esse, fosse contratualmente reservado para ser destinado a horas de treinamento ou atividades congêneres mantidas pela empresa. Desse modo, essas atividades poderiam ser desenvolvidas sem prejuízo do expediente externo.