

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL EM CENÁRIO DE CRISE: CAPITAL HUMANO E GESTÃO DE OPERAÇÕES

BENEDITO, Aguinaldo Costa

FONTES, Selma V.

SILVA, Natan Hiroshy G. P. da

RESUMO

Após a globalização os mercados em geral têm sofrido drasticamente os efeitos da severa crise econômica e política que atinge o Brasil. Com as vendas e produção de bens e serviços em queda e estoques elevados, surge a insegurança sobre a possibilidade de crescimento da economia nos próximos anos. Tendo em vista este cenário, o presente trabalho tem como objetivo geral apresentar um estudo sobre reestruturação organizacional na área de operações e a importância do capital humano nesse processo. Para cumprir esse objetivo, foram tratados os seguintes objetivos específicos: definição de administração e administração de operações, menção a necessidade de colaboradores no processo de reestruturação e apresentação de alguns instrumentos de gestão para reestruturação organizacional. A metodologia utilizada foi bibliográfica e descritiva qualitativa. Quanto as considerações finais, foi identificado que é necessário que haja uma gestão que encontre meios de melhorar a performance na área de operações em momentos que requerem um maior cuidado. Dentre as decisões e mudanças que precisam ser minuciosamente estudadas para uma gestão de sucesso, destacam-se as decisões voltadas para a produtividade que, em momentos de crise econômica e desaquecimento de mercado, afetem os resultados esperados pelos dirigentes e proprietários.

PALAVRAS-CHAVE: Crise Econômica. Reestruturação. Operações. Capital Humano.

1. INTRODUÇÃO

Em organizações, o gerenciamento de pessoas deve ser feito por profissionais com capacidade de liderança. Essa liderança definirá a forma como os colaboradores estarão engajados e comprometidos com a empresa. Em cenário de crise econômica, o gerenciamento de pessoas, que já é por si um desafio, exige ainda mais atenção. E é nesse ambiente repleto de adversidades e com um futuro incerto, que a motivação pode ser afetada juntamente com a produtividade. Entre tantos aspectos, é preciso manter a empresa operante, mas para manter a empresa operante é preciso que as pessoas continuem produzindo.

A necessidade de mudanças para o desenvolvimento de estratégias que levem a empresa a manter sua competitividade em um mercado bruscamente atingido pela crise econômica e a concorrência acirrada pode afetar diretamente toda a organização que necessita estar a todo momento atenta em cada uma de suas decisões tomadas. Assim sendo, a eficácia nas decisões não depende somente da qualidade, mas também da rapidez com que o líder as toma e como a mesma é executada.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um estudo sobre reestruturação organizacional na área de operações e mencionar a importância do capital humano nesse processo. A participação dos colaboradores no processo de reestruturação da empresa, a apresentação de instrumentos de reestruturação e de conceitos ligados a gestão e operações serão objetivos específicos apresentados nesta pesquisa.

O método de pesquisa foi bibliográfico descritivo qualitativo, onde no presente trabalho, considerou a contribuição teórica de vários autores como Idalberto Chiavenato, Stephen P Robbins e Peter Quadros Seiffert, artigos da web, e outros autores.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2. 1. ABRANGÊNCIA

A administração é uma ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para gerir. Trata-se de uma área de conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para discutir os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como a maximização de lucros ou a adequada prestação de serviços.

A administração de produção se apresenta no amplo campo de atuação do administrador, segundo o Conselho Federal de Administração (CFA). O administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de empresas, sejam elas públicas ou privadas, traçando estratégias e métodos de trabalho em inúmeras áreas (agroindustrial, escolar, financeira, hospitalar, rural, etc.).

Nas situações de crise o administrador tem importante papel, definindo onde investirá os recursos e a forma com que serão equilibradas as finanças e a produção da empresa.

2.2. ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES

Administração da produção ou administração de operações é a função administrativa responsável pelo estudo e pelo desenvolvimento de técnicas para gerir a produção de bens e serviços.

Slack (1996), considera a produção como papel central das organizações, uma vez que é a que terá a função de atingir o principal objetivo da empresa, isto é, a razão de sua existência.

Davis et al. (2001), defendem que dentro de uma estratégia organizacional, a administração da produção pode se definir como gestão dos recursos diretos essenciais para obtenção de seus produtos e serviços.

Para Stevenson (2001), considera que todas as atividades ou tarefas que são ligadas diretamente a produção de bens estão inseridas na função e reforça a expansão do escopo da função para diversos tipos de organização.

Slack et al. (2002), definem administração da produção como as atividades, ocupações, atribuições e responsabilidades dos gerentes de produção.

A administração da produção compreende três indispensáveis conceitos: o conceito de organização, de administração e de atividades de produção.

2.2.1. Organização

Segundo Robbins (2002), organização é uma composição ordenada de duas ou mais pessoas realizando papéis formais e dividindo um comum objetivo.

Silva (2001), acredita que uma organização é o trabalho unificado de duas ou mais pessoas, colaborando dentro de limites inimagináveis, por um objetivo ou meta comum a alcançar.

Stoner e Freeman (1985), definem organização como sendo duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de forma organizada para obter um propósito próprio ou um conjunto de propósitos.

2.2.2. Administração

Para Stoner e Freeman (1999), administração é o processo de planejar, organizar liderar e controlar o trabalho dos colaboradores da organização e de usar da melhor forma possível os recursos disponíveis da organização afim de que possa atingir os objetivos estabelecidos.

Chiavenato (2000), afirma que a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Também define a administração, talvez em concordância com Stoner e Freeman, como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com o objetivo de atingir propósitos estabelecidos.

Para Silva (2001), a administração é definida como um composto de atividades direcionadas a aplicação competente e de forma eficaz dos recursos, com o sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.

2.2.3. Administração de Produção

Peinado e Graeml (2007), definem as atividades de produção como atividades conectadas diretamente ao processo produtivo, ou seja, são procedimentos feitos nas organizações a fim de produzirem bens e serviços. O termo produção, que traz a maioria das pessoas a imagem de linhas de produção, fábricas, operários próximos às máquinas, teve seu escopo expandido e hoje é conhecido por atividade de operação ao invés de atividade de produção, objetivando destacar essa ampliação do escopo da atividade, que se desconecta do contexto das indústrias, passando a englobar qualquer tipo de organização. Ainda segundo os autores, a produção representa o mais importante propósito das organizações. A produção de bens e serviços aos clientes disponibilizados pelas organizações, são de responsabilidade da gestão de operações ou produção.

2.3. A NECESSIDADE DE COLABORADORES EM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

Conforme McAfee (2010), captar o conhecimento, a inteligência coletiva dos colaboradores, trabalhar de forma integrada, tirar proveito das informações de diversas e valiosas maneiras, são algumas das propostas que podem trazer resultados surpreendentes durante os processos de reestruturação dentro das organizações.

Segundo Davenport, Harris e Morison (2010), as empresas possuem um potencial de valor muito alto em suas mãos. Os colaboradores detêm uma grande quantidade de dados e informações que as empresas devem saber aproveitar, pois estão à sua disposição, mas na maioria das vezes nem sempre são utilizadas de forma significativa.

As informações quando bem filtradas se tornam poderosas armas de utilização da inteligência analítica, onde os resultados podem ser alcançados de forma surpreendente através de uma alavancagem agressiva com importantes tomadas de decisões.

Para Davenport, Harris e Morison (2010), o conhecimento relativo aos sistemas baseados na tecnologia de informações, direcionam dados para determinados processos decisórios, essa tecnologia não supera a importância do capital humano. A busca pela informação, o gerenciamento e desenvolvimento dos colaboradores da organização dentro de seu cotidiano possibilitam o essencial encontro com o sucesso.

Com o passar dos anos, o mundo está cada vez mais competitivo, principalmente através da globalização, se tornando cada vez mais necessário a busca pela alta produtividade.

Diferentemente dos anos anteriores onde a partir de Taylor com seu pensamento sobre o padrão de produção e aperfeiçoados por Henry Ford com a produção em massa, surgiram os conceitos de administração onde a alta produção era sinônimo de muitos empregos. O trabalhador com o avanço tecnológico passou a se limitar por grandes períodos, operando máquinas e a fazer sempre o mesmo movimento conduzindo equipamentos e apertando botões para acionar dispositivos em prol da produção em larga escala. Mas dentro da nova realidade, a liderança tende a ser mais humanitária, promovendo a inserção de valores organizacionais e a valorização do capital humano onde se encontra a solução de muitos problemas e a base da estrutura de toda organização.

Cohen (2010, apud TONET, H. et al., 2012), afirma que o fundamento da liderança continua o mesmo e que o fato das equipes e colaboradores serem auto dirigidas ou independentes, não possui nenhuma relação com uma liderança sem compromisso onde o líder apenas distribui as atividades e controla seus resultados, e os colaboradores fazem o que entendem ser mais pertinente em suas decisões.

Kennedy (2010, apud TONET, H. et al., 2012), assume posição contrária ao conceito de Cohen em referência ao formato ou modelo de liderança. Acredita que os tempos são outros e as ameaças são maiores e diversas. Portanto, a liderança nesse cenário com certeza se alterou. Percebe-se a partir desses conceitos que as empresas possuem dentro de seus colaboradores toda a importância requerida para sua sustentação, gestores defendem a ideia de que este é o maior dos investimentos para se manter o elo bem forte dentro do mercado com competitividade. Um olhar bem cuidadoso e a soma de todo talento existente internamente pode criar referências importantes e dar credibilidade à organização e também às pessoas envolvidas.

Cohen e Kennedy, possuem o mesmo pensamento quando citam habilidades críticas ou competências da liderança, onde concordam que mesmo não sendo novidade continuam necessárias para uma boa gestão de pessoas.

Possivelmente a necessidade de estar sempre inovando, cria um valor enorme para a empresa quando seus talentos são lapidados gerando oportunidades e fazendo sempre com que a motivação esteja em alta. Tanto a empresa quanto seus colaboradores têm sempre a ganhar com um maior aproveitamento do patrimônio humano.

A utilização e o bom aproveitamento do capital humano passaram a ser um dos fatores críticos de sucesso dentro das organizações, onde os gestores de recursos humanos demandam estratégias específicas e inovadoras. É nesse contexto que a preocupação com a aprendizagem organizacional, as competências individuais e a motivação das equipes de trabalho chegam às empresas.

Um dos fatores determinantes para reerguer uma organização e enfrentar os desafios que tem surgido com a crise econômica, está inserido na sua boa gestão de pessoas. Isto consiste principalmente na valorização do seu colaborador.

Os seus colaboradores quando se mantêm entusiasmados com o que fazem e motivados em suas funções, são determinantes para esta batalha em um mundo tão competitivo. Os colaboradores possuem o conhecimento e quando encontram satisfação pessoal e motivação no trabalho, fazem o melhor e assim tornam o seu trabalho significativo.

Manter o colaborador focado, engajado, acreditando no seu trabalho, agindo com respeito mútuo, sentindo que são importantes para a empresa e que possuem oportunidades de crescimento é fundamental para que eles por si só também acreditem na organização. A socialização nas empresas é usada para que os colaboradores compartilhem entre si toda a cultura existente na organização.

De acordo com Davel & Vergara (2010 apud TONET, H. et al., 2012), empresas dentro de um mundo globalizado devem investir nas pessoas, em seus colaboradores que são considerados fonte de vantagem competitiva. A partir daí entende-se que os autores valorizam o capital intelectual, que tem um valor imenso em um mercado tão acirrado. Quando há um ambiente de trabalho bastante motivador atrelado a uma organização que procura valorizar seus colaboradores a tendência é que as melhorias apareçam.

A vontade em modificar a situação em um cenário negativo, passa a ser o foco principal de todos dentro de uma gestão com qualidade e de uma boa política organizacional. Como as crises são cíclicas a melhoria deve ser sempre contínua, pois as empresas que não se situam dessa forma, podem em algum momento perder espaço por não conseguirem forças para suportar certas turbulências do mercado.

As empresas precisam estar preparadas para agir em diversas situações e principalmente, quando estas não forem favoráveis.

Os investimentos em treinamento dos seus colaboradores são bastante necessários para um aprimoramento de suas qualificações. Existem muitos riscos quando a empresa não está bem preparada para um ambiente de mercado crítico. Pode acontecer de uma empresa não estar preparada para essa situação e ser justamente neste instante que ela perceba o momento propício para se reinventar e implantar novas ideias. Através de melhorias contínuas conseguirá se manter firme e atuará progressivamente dentro de um ciclo diferente de crise econômica.

2.4. INSTRUMENTOS DE REESTRUTURAÇÃO

2.4.1. REESTRUTURAÇÃO

Para Junqueira e Bichuetti (2010), as mudanças no geral provocadas pelas reestruturações, são dificilmente aceitas pelos colaboradores por se sentirem ameaçados, onde muitas vezes não participam de tais tomadas de decisão. Neste processo, as mudanças que envolvem questões culturais costumam ter uma dificuldade mais acentuada quanto à sua implementação. Já os processos considerados fundamentais, estão dentro das mudanças tecnológicas ou estruturais, onde da mesma forma que as mudanças culturais, exigem uma forte ligação ou divulgação dos líderes para com os seus colaboradores evitando assim um possível bloqueio de sua implementação.

Na intenção de melhorar a eficiência empresarial potencializando o campo de negócios com a reestruturação da organização bem como também com a reestruturação operacional, os administradores através de indicadores precisam fazer uma gestão de caixa identificando onde agir juntamente com a liderança na implantação de novos métodos, ações e controles para eventuais cortes nos desperdícios e aumento na eficiência dos diversos processos produtivos. Não deixando de atuar também na redução da burocracia achatando os níveis hierárquicos para recuperar toda sua performance que possa estar deteriorada.

Para Seiffert e Costa (2007), entre as formas que as empresas procuram para melhorar seu desempenho, cita a reestruturação organizacional, que é uma mudança radical sendo feita através de um redesenho das estruturas de parte ou de toda a organização. Mudança essa de extrema importância para revigorar o desempenho das pessoas, maximizando todos os seus recursos para uma próspera participação de mercado. Na visão de Bressan (2004), com o avanço da tecnologia, a forma de trabalho transparece muitas alterações, ou seja, necessidade de reestruturação. As empresas que possuíam uma estrutura rígida, engessada e até mesmo hierarquizada, deram lugar ao trabalho colaborativo e em equipe.

Ainda tratando de processos de reestruturação, um conceito muito importante é o de arranjo físico. Conforme Olivares e Sales (2007), na realização de atividades contínuas, a divisão de tarefas ou operações é uma possibilidade de balancear a carga de trabalho. Quando realizada adequadamente em partes iguais, seus estágios são executados de forma sincronizada. A distribuição desigual torna o trabalho incoerente quanto a sua ordenação. Compreende-se

desta forma que dentro de uma empresa há questionamentos quanto a necessidade de elaboração de um arranjo físico bem compacto e mais adequado para as circunstâncias. Pode ser feita uma análise quanto ao tipo de arranjo que pode ser por: produto ou por linha; processo ou funcional; posição fixa; e misto. Um estudo adequado deve ser feito para que os recursos de transformação estejam bem agrupados para uma fiel análise sobre os custos de movimentação e balanceamento dentro da linha de produção.

O aproveitamento da capacidade produtiva precisa ser colocado de forma que em uma eventual possibilidade de expandir o campo de atuação da empresa, não necessite aumentar muito seus gastos com acomodação e ampliação de máquinas e equipamentos. Fato é que o arranjo físico planejado de forma inadequada causa um desgaste físico maior em seus colaboradores, elevando os custos de produção em níveis de qualidade baixos onde a disposição de máquinas e equipamentos passam a ser fatores que podem ser desmotivadores quanto à ergonomia.

2.4.2. REENGENRARIA DE PROCESSOS

Filho (2009), afirma que a reengenharia de processos aplicada em negócios vem sendo executada nas organizações com maior frequência, podendo ser realizada com apoio de consultorias especializadas ou até mesmo com o apoio de uma equipe própria.

Existe um questionamento sobre as mudanças que serão necessárias para a retomada de um crescimento em fases críticas como uma crise global. Os stakeholders possuem uma expectativa quanto às soluções tomadas pela gerência e a reengenharia dos processos industriais no que se refere a alavancagem da reestruturação da empresa.

“...consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho com o objetivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo”. (HAMMER E CHAMPY, 1994)

Hammer e Champy (1994), explicam reengenharia como a reorganização radical dos processos. Tendo como finalidade alcançar melhorias extremas nos indicadores de desempenho. Em seguida Hammer (1997, apud MONTEIRO, 2003), destacou a maior importância dos processos em relação ao caráter radical que se imprimiu à reengenharia. Concluímos que, para realizar tais mudanças radicais em seus processos, deve o planejamento ser muito bem organizado quanto aos recursos necessários, com equipes muito bem selecionadas, treinadas e com suas tarefas muito bem distribuídas pois, os custos de um procedimento de reengenharia, tende a impactar de forma considerável no orçamento.

Por isso, espera-se um retorno bastante significativo, que demonstre bons resultados na redução dos custos, nos ganhos de tempo das tarefas, na melhoria de qualidade dos seus produtos e na eficiência com a eliminação de atividades que se mostrem dispensáveis.

2.4.3. REENGENHARIA ORGANIZACIONAL

Para Filho (2009), a reengenharia organizacional é a mais próxima à da década passada, e seu objetivo é a mudança da estrutura da organização. Somente as empresas que conseguem controlar seus números além das informações não-financeiras, podem almejar e conseguir sucesso dentro de tamanha competição. Dentro da reengenharia de processos, acontece a

mudança radical na forma de trabalho, da metodologia onde possa trazer melhor eficiência e maiores rendimentos.

A reengenharia pode ser aplicada em toda parte da organização, citando como exemplo o pós-vendas onde a atuação direta de relacionamento com o cliente pode ser estudada de forma a entender onde e como a empresa pode melhorar. Seja na proposta de melhor ouvir, atender e lidar com as reclamações tornando os clientes mais satisfeitos com o seu produto como na forma em que os produtos são divulgados na mídia.

Na produção podem ser realizados estudos de como podem ser melhor distribuídos seus equipamentos, metodologia, redução e até mesmo a exclusão do retrabalho com a garantia de uma qualidade superior na produção do produto dentro do processo. Essa mudança em distribuição nas máquinas é apenas uma forma de assimilar maiores propostas de melhorias e resultados e, por tanto deve ser constante tal observação na empresa.

A satisfação do cliente e a melhoria contínua dentro da reengenharia, muitas vezes são vistos como formas de reduzir custos e dentro destes quesitos usam como desculpa a demissão de colaboradores, porém uma estratégia bem planejada nem sempre encontra somente este caminho como solução.



Figura 1: Fases da Reengenharia

Fonte: <http://momentodoadm.blogspot.com.br> (2016)

- Fase 1 (Posicionamento para a mudança)

Onde a empresa se posiciona com a intenção da transformação.

- Fase 2 (Identificação dos processos existentes)

Identificação de seus procedimentos de trabalho atuais fazendo um estudo de onde serão feitas as mudanças.

- Fase 3 (Recriação dos processos)

Estudo em prol da busca de melhorias e reinvenção de novos procedimentos ou processos de trabalho.

- Fase 4 (Transição para o novo sistema)

Implementação das mudanças em seu sistema.

A Reengenharia, uma criação de Michael Hammer, é um sistema administrativo aplicado pelas organizações no sentido de permanecerem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas renovando sua forma de fazer suas atividades, negócios e tarefas.

Na visão de Stair e Reynolds (2002), a reengenharia é um redesenho de processos, abrange a readequação dos processos nas empresas, dos sistemas de informação, estrutura organizacional e de seus princípios e valores com a intenção de alavancar os resultados do negócio. Sendo assim, o redesenho tem como objetivo produzir eficiência nos métodos e processos das empresas, fazendo com que a entrega de produtos seja executada no menor espaço de tempo possível juntamente com a satisfação dos clientes, sua lucratividade e crescimento de seu faturamento.

Seguindo o mesmo conceito do autor conclui-se que dentro de um processo empresarial existem atividades como planejamento e a tomada de decisão que modificam suas entradas e saídas direcionando o cumprimento do trabalho.

Segundo Manganeli e Klein (1994), três em cada quatro programas de reengenharia falham. Trata-se de uma afirmação que não pode ser entendida como uma crítica a reengenharia, pois os mesmos autores também afirmam que programas de reengenharia falham devido a uma má compreensão da teoria ou de como funcionam. Dessa forma, é preciso que seja repensada a forma de como a organização funciona. É necessário maior agilidade e flexibilidade para atender a maior exigência e solicitação do mercado. Contudo, deve-se ter consciência da essência da reengenharia, pois uma má interpretação e aplicação do projeto poderão levar a uma redução da competitividade. Na maioria dos casos, um projeto é associado a grandes investimentos onde uma gestão financeira saudável, requer uma adequação à realidade daquele momento de dificuldade devido à crise. Todos os processos de mudança, devem realmente estar ligados ao aumento de produtividade e também, à redução de custos para garantia de sobrevivência de mercado.

Um dos desafios na proposta de reengenharia, é a avaliação e necessidade de mudança das antigas concepções. Dentro de uma organização existem certas regras impostas e criadas durante muito tempo que dificultam sua alteração, e a partir daí um maior dinamismo é necessário com o reconhecimento de tais regras ultrapassadas. O progresso deve ser constante, onde o colaborador permanece sendo essencial a todas as mudanças, promovendo com a tecnologia, um vasto acervo de recursos dentro do ambiente de negócio com qualidade e inovação. Lembrando que não se pode atingir bons resultados nos setores apenas cortando custos e automatizando processos que já se encontram atuantes. Na reengenharia, o aumento de

todo o rendimento e seu controle se dará dentro de uma visão ampla do processo no departamento e na organização, onde erros costumam ser inevitáveis quando a visualização não é completa, bem como, quando o gestor e seus colaboradores não são capacitados adequadamente para tais mudanças drásticas.

A necessidade de um treinamento para interagir em novas situações, requer um acompanhamento rigoroso, pois se trata de uma evolução onde normalmente os gastos são consideráveis. É observada em um projeto de reengenharia a parte fundamental do processo, o que realmente importa para atingir o produto final, a necessidade de encurtar o trajeto do pedido de matéria-prima até o seu resultado nas mãos do cliente. Em todo o tempo são colhidas informações onde são descobertos novos talentos, inovações e futuras melhorias que possam ser apropriadas para o alcance de níveis de atuação e desenvolvimento bem maiores que os atuais.

2.4.4. TERCEIRIZAÇÃO

De acordo com artigo publicado no site Aster - Segurança e Facilities, a terceirização representa a transferência de atividades ou processos para terceiros, para que seja feito o cumprimento ou até mesmo a manutenção de um determinado serviço. Certas atividades, podem ser delegadas a outras entidades para que a empresa tenha um foco maior em seu negócio principal. Sendo assim, terceirizar um processo ou atividade pode fazer com que a empresa consiga obter seus resultados com maior eficácia. Muito importante verificar as opções de terceirização dentro de suas áreas de trabalho e suas vantagens para que exista a oportunidade de viabilizar a contratação desse serviço.

Quando feito um estudo sobre os processos das atividades da empresa, são isoladas as atividades secundárias que podem ser terceirizadas, reduzindo claramente a preocupação dos gestores com certas tarefas que exigem muito tempo e gastos desnecessários. Uma das maiores vantagens da terceirização é a redução de custos sobre os processos ou atividades sugeridas. Alguns dos exemplos onde a empresa terá um custeio reduzido, serão com a falta de componentes para sua linha de produção, retrabalhos que costumam ser feitos durante ou após as atividades e até mesmo com os direitos trabalhistas. As empresas especializadas neste serviço adquirem os custos referentes aos direitos trabalhistas dos colaboradores que a pertencem, custos esses que detém uma parcela significativa do orçamento anual da organização como, por exemplo, a admissão e demissão, treinamentos, benefícios, folha de pagamento de colaboradores e demais despesas ligadas ao departamento de recursos humanos. Ainda no artigo da empresa especializada no ramo da terceirização citado acima, além de minimizar esses gastos, pode-se perceber um grande benefício com a otimização do tempo dentro de um processo ou até mesmo de uma determinada atividade, que pode ser realizada com maior eficiência e qualidade, pois as empresas terceiras devem possuir maior especialização naquele quesito. Seus colaboradores costumam receber treinamentos e são capacitados e experientes para exercer certas funções.

As empresas que buscam investimento para contratar uma empresa de serviço terceirizado, tendem a se manter competitivas no mercado onde seus clientes passam a perceber um maior ganho com qualidade por trabalharem com pessoas altamente qualificadas, gerando um maior crescimento da organização, podendo haver até uma redução nos preços dos produtos para os consumidores finais.

Em todo o processo, a gestão reconhece que a produtividade com eficiência dentro de um mercado com enorme exigência, é um fator importante para a prosperidade da empresa. A redução de despesas e otimização dos processos existentes são necessários para definir o progresso.

Uma das alternativas que está sendo bastante usada nos dias de hoje, é a terceirização de serviços, principalmente nas empresas que procuram manter uma especialização no seu processo, maior agilidade e maior foco na estratégia corporativa. Podem ser apontados diversos pontos onde a terceirização de serviços interfere diretamente nos ganhos da empresa.

A liderança, verdadeiramente focada na estratégia da empresa e em seu negócio principal, direcionando outras atividades secundárias para seus parceiros, beneficia muito a empresa que pode se dedicar ao fortalecimento de sua gestão, para adquirir um maior conhecimento para que seus objetivos sejam alcançados.

A terceirização de serviços também é considerada uma profissionalização do trabalho por ela executada, onde pessoas altamente qualificadas e experientes, são contratadas para executar somente aquela atividade. Por possuírem um *know-how* diferenciado, esta atividade poderá ser correspondida com uma maior qualidade e excelência. Os custos são reduzidos em folha de pagamento, o que ajuda no equilíbrio financeiro. As equipes formadas internamente elevam esses valores diferentemente quando certas atividades são colocadas nas mãos de uma empresa parceira. Estes custos, minimizam a folha em seus encargos previstos na legislação como férias, rescisões, ações do trabalho e outros.



Figura 2: Principais vantagens obtidas com a terceirização.

Fonte: IV Pesquisa Nacional Sobre Terceirização nas Empresas – CENAM(2006).

A figura acima demonstra as maiores vantagens com a terceirização:

- Foco maior no “core business”

A organização passa a dar atenção maior ao seu negócio principal delegando as atividades secundárias às empresas terceiras.

- Redução dos custos das operações

Os custos também são transferidos para as empresas que assumem as operações.

- Revisão da estrutura organizacional e da cultura da empresa

Este item demonstra a vantagem em revisar toda estrutura. A cultura da empresa e a estrutura organizacional são avaliadas e revisadas para futuras melhorias.

- Melhores resultados no conjunto das ações da empresa

Resultados superiores são alcançados com a terceirização de suas atividades, foco em sua atividade principal e a transferência dos custos para as empresas.

- Aumento da qualidade dos serviços prestados

As empresas terceiras são especializadas nas atividades que a elas foram delegadas. Sendo assim, haverá um aumento substancial na qualidade desses produtos.

- Transferência de tecnologia agregando valor ao negócio

Agregar valor ao seu produto final a partir da delegação de tecnologia e conhecimento técnico.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no trabalho realizado, entende-se que um estudo acerca dos efeitos da crise pode minimizar os impactos causados numa organização bem como indicar que em uma situação desfavorável pode ser necessário implementar projetos de reestruturação e contar com a criatividade do capital humano existente na empresa.

A capacidade de renovar seus valores e de se manter no mercado está ligada principalmente no aproveitamento do seu capital intelectual. A organização que detém em sua cultura uma visão com maior amplitude não deixará escapar o seu bem maior que é o seu colaborador.

A crise gera um ambiente bastante desconfortável e nela surgem os profissionais mais ambiciosos e criativos com propostas para alavancar a empresa. Nestes momentos é comum a empresa amadurecer, crescer e se valorizar com novos projetos, ideias e inovações.

Considera-se necessária uma gestão que encontre meios de melhorar a performance em momentos que requerem um maior cuidado. Dentre as decisões e mudanças que precisam ser minuciosamente estudadas para uma gestão de sucesso, destacam-se as decisões voltadas para a produtividade que, em momentos de crise econômica e desaquecimento de mercado, afetem os resultados esperados pelos dirigentes e proprietários. Dessa forma, os gestores buscam medidas e ações que possam minimizar os recursos de investimentos e maximizar os resultados dentro de reestruturações, inovações e parcerias que busquem inicialmente a manutenção da competitividade para logo em seguida promoverem a volta do crescimento.

Foi observado também que uma organização que conhece e controla todos os seus dados pode retomar o caminho do sucesso com a reestruturação através de uma estratégia de reengenharia de processos ou até mesmo com a reengenharia organizacional.

Também está sendo muito utilizado como um instrumento dentro da reestruturação a delegação de atividades secundárias por meio das terceirizações. Neste processo é possível uma redução considerável em seus custos, aproveitando a maior especialização naquela atividade da empresa terceirizada.

Com base nos objetivos deste trabalho, considera-se que a eficiência na gestão de processos ligados a reestruturação organizacional, pode mudar o fator de insegurança na empresa, onde o capital humano passa a ser valorizado ainda mais, promovendo ganhos consideráveis frente ao estudo de melhorias em toda a linha de operações.

4. REFERÊNCIAS

ASTER. Disponível em: <<http://www.aster.com.br/blog/facilities/por-que-a-terceirizacao-e-uma-otima-opcao-para-reduzir-custos/>> Acesso em 16 de outubro de 2017.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1. 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COHEN, Willian A. – **A liderança segundo Peter Drucker** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Comunidade ADM. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>> Acesso em 16 de outubro de 2017.

Comunidade ADM. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/comportamento-motivacional-o-impacto-do-incentivo-organizacional-no-comportamento/56535/>> Acesso em 16 de outubro de 2017.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em:
<<http://www.cfa.org.br/>> Acesso em: 11 julho 2017.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne; MORISON, Robert (2010). **Inteligência Analítica nos Negócios– Como usar a análise de informações para obter resultados superiores**. Rio de Janeiro: Editoras Elsevier / Campus.

DAVIS, M.; AQUILANO, N. & CHASE, R. **Fundamentos da Administração da Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIOSA, Livio. IV Pesquisa Nacional Sobre Terceirização nas Empresas/2006. (CENAM), 2006. Disponível em:
<<http://www.sindeprestem.com.br/v2/cms/UserFiles/File/LivioGiosaResultadoIVPesquisaNacionalSobreTerceirizacao2006.doc>> Acesso em: 16 dezembro 2017.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James (1994). **Reengenharia Revolucionando a Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

JUNQUEIRA, Guilherme & BICHUETTI, José Luiz. **Gestão da Mudança: cinco passos para o sucesso**. Harvard Business Review Brasil, p.60-63. Junho 2010.

MANGANELLI, Raymond L.; KLEIN, Mark M – **The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation**. New York: American Management Association, 1994.

MCAFEE, Andrew. **Empresas 2.0 – A força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais**. Rio de Janeiro: Editoras Elsevier /Campus. 2010.

MONTEIRO, Wanderley Rossi. **Implementação da reengenharia de processo do negócio: estudo de caso de organizações no Brasil, 2003**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

OLIVARES, Gustavo; SALES, Marcelo. **Gestão da Produção. V.2- 2ª ed.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2007.

Portal do Marketing. **Reengenharia.** Disponível em:<
http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Administracao/Reengenharia.htm> Acesso em 03 setembro 2017.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação Organizacional: Planejando e implantando uma nova estrutura.** - São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, José P. da. **Análise Financeira das Empresas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, J. R. G. da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades.** 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

SLACK, NIGEL; CHAMBERS,S.; JOHNSTON,R. **Administração da Produção.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SLACK, Nigel et al, **Administração da Produção,** São Paulo: Atlas, 1996.

STAIR, RALPH M.; REYNOLDS G.W.(colab.) **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Trad. Alexandre Melo de Oliveira. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEVENSON, W. J. **Administração das Operações de Produção.** LTC, 2001.6ª edição. Rio de Janeiro.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R.E **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TERRIBILI FILHO, Armando. **A Reengenharia está de Volta?** 2009. Disponível em: <<http://www.impariamo.com.br/base-de-conhecimento/artigos/gestao-de-processos/item/285-a-reengenharia-esta-de-volta>>. Acesso em 18 outubro 2016.

TONET, H. et al. Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos. Rio de Janeiro: FGV, 2012.