



Informe

ORCOSE

Edição Nº 63
4º Trimestre de 2011

MUDANÇAS PROFUNDAS EM 2012

Impactos da gestão,
estratégia e inovação



Não é apenas a cultura corporativa que se transforma e exige cada vez mais uma nova postura, que atinja a todos, desde os indivíduos, até os grupos de colaboradores, chegando à cúpula e ao relacionamento com o ambiente externo. É também dentro das pessoas que se opera a mudança. Atitudes mentais que dão lugar à abertura para a vida ser diferente, mais condizente com tantas realidades novas nas atividades humanas. Nesta edição, fazemos uma abordagem da inovação nos seus aspectos principais. O produto, o lucro, a sobrevivência são apenas resultados de um esforço com metas específicas,

onde procuramos reconsiderar os velhos hábitos, sem nos deixar apanhar nas armadilhas da mudança superficial. Isso atinge o modelo organizacional, o relacionamento com as mídias sociais, a competência e a liderança, os novos conceitos que orientam as organizações etc. Falamos sobre mega tendências da atitude empresarial e profissional, com importantes desdobramentos para o desenvolvimento. Desatar os nós e acompanhar o ritmo das mudanças reais, positivas, é assunto para nossos especialistas, que aqui trazem um cardápio sucinto e objetivo de como isso pode se tornar possível.

ÍNDICE

Editorial.....	2
RH.....	3
Orientador.....	4
TI.....	6
Gestão.....	7
Inovação.....	8

Novos modelos mentais p. 3

Como viver as mídias sociais p. 6



Edição Nº 63
4º Trimestre de 2011

Empresa associada



EXPEDIENTE

Informe Orcose é um informativo trimestral da Orcose Contabilidade Ltda. Rua Clodomiro Amazonas, 1435 Vila Olímpia – São Paulo/SP CEP 04537-012 PABX: 11 3531-3233 orcose@orcose.com.br www.orcose.com.br As opiniões expressas em artigos assinados não refletem necessariamente a posição do informativo. Proibida a reprodução, exceto se explicitamente autorizado pelo autor.

Conselho Editorial

José Serafim Abrantes
Julio Linuesa Perez
Horácio Serafim Abrantes
Fernando Serafim Abrantes

Editor Responsável

Dorival Jesus Augusto
MTB/SP: 33.335

Jornalista Responsável

Nei Carvalho Duclós (MTb. 2.177.865)

Coordenação e Direção de Arte

Hifen Comunicação
www.hifen.com.br

Circulação

Cadastro Orcose

INOVAÇÃO DEFINE O NOVO ANO

Para conseguir resultados, empresário precisa assumir essa bandeira em 2012



José Serafim Abrantes

A falta de inovação ronda a sobrevivência das empresas brasileiras e para reverter esse quadro é preciso que encaremos 2012 como um ano decisivo. É urgente e necessário. Pois, quem já conquistou um lugar de

liderança tende a se acomodar, deixar de lado a mudança, que só se consegue com intervenção direta e permanente sobre o que está sendo feito, tanto para se adequar às situações mutantes como para gerar novos produtos ou oferecer novos serviços. E quem não consegue atingir esse patamar de liderança repete erros como se precisasse de uma sacudida, um gesto mais firme para acordar a tempo, antes que os impasses devam de vez o equilíbrio da corporação.

Inovar, portanto, é fundamental e decisivo não só para quem possui um produto e necessita disputar com a concorrência a preferência do consumidor, mas também o prestador de serviço na hora de aplicar a inovação na sua cadeia de mão de obra. O importante é perceber que não se trata de elucubrações ou planos mirabolantes, metas sofisticadas ou poses de vanguarda. Mas apenas a capacidade de perceber no cotidiano dos departamentos o que pode ser alterado com inovação na maneira de fazer, desafiando os seus gestores a encontrar novas formas de trabalhar, com qualidade, rapidez, economia e assim gerar recursos para beneficiar o seu cliente, oferecendo o seu produto ou serviço a preço competitivo. E extrair dos gestos, hábitos, comportamentos e cultura empresariais aquela multiplicação necessária de resultados, que se somam para atingir um objetivo maior. Focar não apenas nas metas, mas nos detalhes, nas diferenças de um dia para outro, quando se procura novos caminhos para se chegar com mais eficiência aos passos seguintes.

O papel do empresário é importantíssimo, pois precisa intervir diretamente nos seus gestores, que tendem a imobilizar os parâmetros de comportamentos internos. Muitas vezes, passa despercebido que uma idéia inovadora poderia resolver um problema em vez de ser deixada de lado por falta de uso. Claro que o cuidado com o improvisado deve também pautar esses desdobramentos. Mas o que define o perfil inovador é essa sintonia permanente com a transformação da rotina empresarial.

Estímulos não faltam. A revolução digital já modificou bastante o que parecia ser imutável, como é o caso da nota fiscal eletrônica, um terremoto na sonegação e um estímulo ao fim da informalidade. Nesse aspecto, o governo brasileiro, fatalmente influenciado pelo sistema financeiro, que é um dos setores mais inovadores do mundo, conseguiu um novo nível de comportamento empresarial no Brasil, já que não existem mais as facilidades de escapar do fisco como acontecia antigamente. Nem do imposto e nem da formalização, que é condição para uma vida empresarial saudável e próspera.

Inovar significa combater o comodismo, refazer os caminhos habituais, queimar etapas, colocar a cabeça a funcionar, planejar com eficiência, estabelecer metas viáveis. Quando há evidentes sinais de crise, que voltam a nos acompanhar, os empresários devem se pautar pelo espírito inovador, pois só assim poderão gerar receita para sobreviver. É o que vai fazer a diferença nesta virada do calendário, colocando 2012 como o ano da inovação.

É com esse espírito que desejamos aos nossos clientes e amigos um FELIZ NATAL E PRÓSpero ANO NOVO.

José Serafim Abrantes
Presidente da Orcose

NOVO MERCADO DE TRABALHO:

A importância da Competência e da Liderança pessoal para o melhor engajamento profissional

Coach Isabel Macarenco*

É bastante difícil para as pessoas transformarem a própria capacidade e talentos em oportunidade para o sucesso na carreira porque geralmente, elas ficam presas à visão de que seu perfil e qualidades estão atrelados exclusivamente às atividades ou tarefas realizadas nas últimas vivências profissionais. Falta a visão de que a aprendizagem é obtida em diversos contextos de vida pessoal e profissional e que esta poderá ser “transferida” para novos contextos. É importante valorizar este processo de construção das capacidades, como resultado da experiência anterior, das competências desenvolvidas e da abertura de novas perspectivas de contribuição em espaços de trabalho estimuladores.

As regras do jogo no atual mundo corporativo mudaram e existe um jogo da vez. O mundo corporativo depende da criação de um clima organizacional estimulador para as inovações, no qual os funcionários não tenham receio de serem diferentes, de criar, com liberdade para fazerem as coisas de maneira diferente. Entender sobre o negócio, sobre a área de atuação e sobre a contribuição a ser agregada com o perfil pessoal e profissional permite entender as novas regras que permeiam o mundo das competências. Para facilitar a compreensão do jogo atual podemos utilizar as concepções de Alvin Toffler sobre a história da civilização, que nos ensinou que já passamos por três ondas de transformação: a primeira compreende o período agrícola, a segunda o período industrial e a terceira o período da revolução da informação.

Então como essa questão histórica e até mesmo a visão sociológica atinge as pessoas e as empresas?

Poucos devem ter se perguntado sobre porque a informação se tornou tão importante na terceira onda. A razão está no fato de que os sistemas sociais, isto é, a sociedade, se desmassificou, e vem tornando-se cada vez mais complexa, quase que impossível de geri-la sem informação e sem tecnologia da informação (computadores e telecomunicações). Na nova civilização e no mundo corporativo da terceira onda é necessário que processos sejam continuamente melhorados, produtos modificados, sendo, conseqüentemente, exigido um alto grau de inovação por parte das empresas (competências organizacionais) e

por parte de seus funcionários (competências individuais).

A liderança pessoal hoje é um pilar para o engajamento profissional porque há a necessidade de cada um pensar, sentir e agir em benefício da construção do SER que irá lidar com toda esta complexidade deste nosso contexto de vida e de sociedade. Nada é certo. Liderança pessoal implica desenvolver as capacidades de aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a conviver e, a partir do desenvolvimento desses três pilares possibilitar o do aprender a ser, capaz de sobreviver na complexidade do dia a dia.

Percebe-se que há uma necessidade de mudarmos os próprios modelos mentais e não é apenas uma exigência do mercado. Qualquer um pode estar sendo manipulado inconscientemente, na vida pessoal, por vícios mentais e de hábitos. Exemplo está no uso indiscriminado de drogas psicotrópicas tais como álcool, cocaína e ansiolíticos, entre outros, que camuflam a ansiedade, a tensão, o sofrimento, assim como impossibilitam o estar presente e consciente, um forte indício da necessidade do indivíduo rever os modelos mentais. As doenças psicológicas, tais como ansiedade, depressão, transtorno do pânico, boardline e outros reforçam essa necessidade. A psicóloga Maria de Lurdes Zamora Damião adverte que “a violência social acontece, principalmente, porque não conhecemos e nem sabemos administrar nossas paixões e emoções. Conhecer-se, perceber o que tem significado para nossa felicidade é o primeiro passo para assumir o poder e a responsabilidade por nossa caminhada.”

É hora de aprendermos novas competências para liderarmos nossa vida pessoal e profissional, buscando aprender com áreas de estudos, bem diferentes daquelas de nossa formação específica, como psicologia, atualidades, sociologia, arte e cultura, que ajudam na capacidade de entender nosso contexto global de vida e trabalho. Essas novas áreas de interesse possibilitam aos profissionais acompanhar a própria evolução do homem e entender o contexto no qual cada um está inserido. Por exemplo, o conhecimento da cultura que nos cerca é fundamental para o entendimento de nossos condicionamentos e propensão para

determinados pensamentos, emoções e ações. O desenvolvimento de liderança com crença nas competências ocorre quando o ser humano está apto a correlacionar informações e contextualizar a aprendizagem para seu melhor engajamento na vida. Buscar conhecimentos mais ampliados e ir além da área de formação técnica é sinal de sabedoria porque facilita o saber lidar com a diversidade de culturas e formas humanas de organização presentes na teia global. Uma visão humanística de como caminha a humanidade pode permitir um melhor posicionamento dos profissionais quanto ao desafio da complexidade social e pode estimular a integração de conhecimentos para a construção de cenários mais favoráveis à sustentabilidade da própria vida e das relações humanas.

Os conhecimentos sempre estiveram disponíveis, mas o senso comum, a necessidade de fixar rituais, rotinas, dogmas, impediram e deram a falsa ilusão ao homem de que ele poderia eternizar uma situação ou um padrão. Hoje ainda temos muitas pessoas relutando em aceitar essas mudanças de paradigmas, desperdiçando suas vidas, permanecendo presas a uma prisão psicológica, que elas próprias se impuseram. Os acomodados e apoiados nas muletas que a “Zona de Conforto” providencia, sempre existiram e continuarão existindo, apesar da pressão sofrida. É mais fácil culpar a Deus por nossos fracassos do que assumir a responsabilidade por nossas escolhas, sucesso e fracassos.

O mercado de trabalho oferece espaço para todos, mas o importante é que o indivíduo tenha intimidade com seu padrão, para não ser sabotado por ele na hora de buscar seu engajamento profissional. Além disso, o reconhecimento de tipo comportamental individual possibilita a percepção dos próprios pontos fortes, pontos mais frágeis, que merecem ser desenvolvidos porque o autoconhecimento leva ao caminho do autodesenvolvimento. Apostem neste caminho.

Uma carreira deve ser construída com base em pontos fortes e talentos, isto é nas competências mais desenvolvidas, mas atenção porque isso não pode dispensar o desenvolvimento de outras competências, que com certeza enriquecem a performance do indivíduo. Maria de Lurdes Zamora Damião sugere que cada um “desarme-se e munido de humildade, vontade e comprometimento com sua própria vida aprenda a desligar o “piloto automático” e observe-se em cada pensamento, sentimento e ação. Entenda-se, respeite-se e supere-se.”

* Isabel Macarenco com Maria de Lurdes Zamora Damião são autoras do Livro *Competência: a essência da liderança pessoal*. Editora Saraiva, 2011, 2ªed. Isabel Macarenco é Coach de carreira
MSN: isabel.macarenco@hotmail.com.
e-mail: imacarenco@yahoo.com.br



ORIENTADOR ORCOSE

NOVOS CLIENTES

- GORDILHO, NAPOLITANO E CHECCHINATO ADVOGADOS ASSOCIADOS
- JACQSA COMERCIAL DISTRIBUIDORA DE VIDROS TEMPERADOS LTDA.
- RADIO PRESS PRODUÇÕES LTDA.
- SCENIKA DIAGNOS. COM.IMP.EXP. E DISTRIB. DE MAT. MÉDICOS LTDA.
- WHITAKER AZEVEDO EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS LTDA.

FEDERAL – PIS/COFINS

1) Quais as principais características dos regimes cumulativo e não cumulativo do PIS/Pasep e da Cofins?

Resposta: As empresas tributadas pelo lucro presumido submetem-se ao regime cumulativo do PIS/pasep e da Cofins. Neste regime a tributação recai sobre o faturamento das empresas, excluída as vendas canceladas, os descontos incondicionais e as devoluções de vendas. No regime não-cumulativo a base de cálculo da Contribuição para o PIS/Pasep e Cofins é o valor do faturamento mensal, assim entendido o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica, independentemente de sua denominação ou classificação contábil. Dos valores apurados, a pessoa jurídica submetida à incidência não-cumulativa poderá descontar créditos, calculados mediante a aplicação das alíquotas de 7,6% (Cofins) e 1,65% (Contribuição para o PIS/Pasep). Estão sujeitas ao regime não-cumulativo as empresas tributadas pelo Lucro Real, exceto em alguns casos previstos na legislação.

2) O que vem a ser o regime monofásico de tributação do PIS/Pasep e Cofins?

Resposta: O regime monofásico consiste na tributação com base em alíquotas diferenciadas do PIS/Pasep e da COFINS, também conhecida como tributação concentrada, e tem por objetivo concentrar a tributação da receita bruta decorrente da venda de determinados produtos, desonerando as etapas subsequentes de comercialização. Para tanto, os produtores ou importadores dos produtos submetidos à incidência monofásica aplicam sobre a receita bruta decorrente da comercialização desses produtos alíquotas diferenciadas, maiores que as usualmente aplicadas. Conseqüentemente, para os comerciantes atacadistas e varejistas desses produtos a alíquota das contribuições é reduzida a zero. Submetem-se a este regime os combustíveis, produtos farmacêuticos, produtos de perfumaria, toucador e higiene pessoal, máquinas e veículos, autopeças, pneus novos de borracha e câmaras de ar de borracha e bebidas e embalagens.

3) Quais operações estão sujeitas ao ITCMD, quem são os contribuintes e qual alíquota aplicável?

Resposta: Os bens recebidos por doação ou herança estão sujeitos ao ITCMD - Imposto Sobre Transmissão "Causa Mortis" e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos. Em São Paulo, as disposições gerais sobre o ITCMD, inclusive em relação às hipóteses em que o imposto não será devido, estão consolidadas no Decreto nº 46.655, de 01.04.2002, que aprovou o Regulamento do Imposto sobre Transmissão "Causa Mortis" e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos - (ITCMD). Salvo as hipóteses de isenção ou não-incidência, sobre os valores dos bens recebidos por doação ou herança incidirá o imposto à alíquota de 4%. São contribuintes do ITCMD: i) na transmissão "causa mortis": o herdeiro ou o legatário; ii) na doação: o donatário.

4) Quais as hipóteses de não-incidência ou isenção do ITCMD?

Resposta: O Regulamento do ITCMD prevê diversas hipóteses de não-incidência e isenção desse imposto, as quais destacamos:

1. transmissão "causa mortis"

a) de imóvel de residência, urbano ou rural, cujo valor não ultrapassar 5.000 UFESPs e os familiares beneficiados nele residam e não tenham outro imóvel;

b) de imóvel cujo valor não ultrapassar 2.500 UFESPs, desde que seja o único a ser transmitido;

c) de ferramenta e equipamento agrícola de uso manual, roupas, aparelho de uso doméstico e demais bens móveis de pequeno valor que guarneçam os imóveis referidos

nas letras "a" e "b" anteriores, cujo valor total não ultrapassar 1.500 UFESPs;

d) de depósitos bancários e aplicações financeiras, cujo valor total não ultrapassar 1.000 UFESPs;

2. Transmissão por doação

a) cujo valor não ultrapassar 2.500 UFESPs;

b) de bem imóvel para construção de moradia vinculada a programa de habitação popular.

Adicionalmente, destaca-se que na transmissão por doação, deverá constar expressamente dos respectivos instrumentos o valor do bem e o fundamento legal que deu base à isenção.

ICMS – SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA

5) Quando ocorre a substituição tributária do ICMS?

Resposta: A substituição tributária ocorre quando a Lei transfere a responsabilidade do pagamento do imposto a terceiro que não praticou o fato gerador (responsável tributário), mas que possui vinculação indireta com aquele que deu causa ao fato gerador (contribuinte).

6) Quais são as modalidades de substituição tributária do ICMS?

Resposta: Existem três modalidades de substituição tributária, a saber:

Substituição tributária das operações antecedentes: É a postergação do pagamento do imposto onde a responsabilidade é transferida ao adquirente da mercadoria;

Substituição tributária das operações concomitantes: É aplicável nos serviços de transportes intermunicipal e interestadual onde o estabelecimento comercial e industrial, ao contratar transportador autônomo ou transportadora de outro Estado, assume a responsabilidade pelo pagamento do imposto; e

Substituição tributária das operações subsequentes: Aplica-se quando determinado produto possui poucos fabricantes ou importadores (contribuinte substituto) e um grande número de comerciantes (contribuintes substituído). É a modalidade mais utilizada dentro da substituição tributária.

7) Quais são as hipóteses em que não se aplica a substituição tributária do ICMS ?

Resposta: De acordo com o artigo 264 do RICMS/SP, não se aplica a substituição tributária nos seguintes casos:

Mercadoria destinada a integração ou consumo em processo de industrialização;

Mercadoria destinada à estabelecimento paulista, quando a operação subsequente estiver amparada por isenção ou não-incidência;

Mercadoria destinada à outro estabelecimento do mesmo titular, desde que não varejista;

Mercadoria destinada à outro estabelecimento responsável pelo pagamento do imposto por sujeição passiva por substituição, em relação a mesma mercadoria ou a outra mercadoria enquadrada

na mesma modalidade de substituição;e

Mercadoria destinada à estabelecimento situado em outro Estado.

Obs.: Embora não esteja previsto no referido diploma legal, também não haverá retenção quando o destinatário for consumidor final, não contribuinte.

ISS – MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

8) Desde quando os prestadores de serviços localizados no município de São Paulo estão obrigados a emissão da Nota Fiscal Eletrônica de Serviços?

Resposta: Por meio da Instrução Normativa SF/Surem nº 6/2011 - DOM São Paulo de 23.06.2011, a partir de 1º.08.2011, todos os prestadores de serviços estabelecidos no município de São Paulo, independentemente da receita bruta de serviços, serão obrigados a emitir a Nota Fiscal Eletrônica de Serviços (NF-e).

9) Quais contribuintes estão dispensados da emissão da Nota Fiscal Eletrônica de Serviços ?

Resposta: Estão dispensados da emissão da NF-e de serviços os seguintes prestadores de serviços:

a) os microempreendedores individuais - MEI, optante pelo Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional - SIMEI;

b) os profissionais liberais e autônomos; as sociedades uniprofissionais constituídas na forma do art. 15 da Lei nº 13.701, de 24 de dezembro de 2003;

c) as instituições financeiras e demais entidades obrigadas à entrega da Declaração de Instituições Financeiras - DIF; e

TRABALHISTA/PREVIDENCIÁRIA

10) A partir de quando as empresas estarão obrigadas ao uso do programa da Conectividade Social por meio do certificado digital ?

Resposta: Por força da Circular CEF n.º 547/2011 o acesso ao programa da Conectividade Social passará a ser exclusivamente por meio da Internet, com o uso do certificado digital padrão ICP Brasil inclusive para envio e recebimento de arquivos, no endereço eletrônico <https://conectividade.caixa.gov.br> ou no sítio da CAIXA, www.caixa.gov.br. O novo canal substitui tanto o antigo programa da Conectividade Social, que era instalado no computador para envio de arquivos e recebimento de relatórios, como também o aplicativo web "Conexão Segura", utilizado para fazer a comunicação de afastamento do empregado, entre outras tarefas. Com isso a certificação digital antiga, emitida em disquete, não será mais utilizada. A versão do programa da Conectividade Social que utiliza os certificados digitais em padrão diferente do ICP-Brasil permanecerá disponível até 31/12/2011. A partir de 1º de janeiro de 2012 os usuários do programa da Conectividade Social deverão utilizar exclusivamente as funcionalidades do novo canal por meio do Certificado Digital.

Faça agora seu cadastro!

Mantenha-se sempre atualizado!

Receba semanalmente o Boletim Informativo Orcose.

Acesse:

www.orcose.com.br
orcose@orcose.com.br

REDES SOCIAIS NOS NEGÓCIOS



Fernando de Brito Abrantes*

As redes sociais nos dias atuais fazem parte da vida de milhões de pessoas no Brasil e no mundo. Três sites de redes sociais figuram atualmente entre os dez mais acessados no mundo. Esta situação pode se tornar uma oportunidade de negócios, pois atinge um enorme público de faixas etárias e classes sociais bem diversificadas. Estabelecer um relacionamento entre sua empresa e seus clientes ou até usar estas redes para captar clientes potenciais para seu negócio, pode ser muito interessante para aumentar a carteira de clientes e os lucros da empresa. Porém, não é uma tarefa muito fácil, pois dentro das redes existem fatores a favor e outros nem tanto; por isso muita cautela ao decidir ingressar com sua empresa em alguma rede social.

Existem dezenas delas. Dentre as mais conhecidas e acessadas estão o Facebook, Orkut, Youtube e agora o Twitter ganhando força. São milhares de pessoas neste segmento: no Facebook são mais de 30 milhões de usuários só no Brasil e, muitos deles usuários fiéis, que checam todos os dias as informações compartilhadas na rede. Pesquisas mostram que brasileiros ficam cerca de 17% do tempo em que navegam em alguma rede social de relacionamento, contando que estatísticas demonstram que, em média, cada internauta brasileiro fica 24 horas por mês conectado à internet, o que equivale a 4 horas/mês, tornando-se um público cada vez mais atrativo devido ao poder de alcance que ele atinge atraindo empresas de todo segmento.

Apesar de muita gente pensar que o acesso a redes sociais seja para encontrar antigos amigos que não se vê há tempos, resgatar amizades de colégio ou

acompanhar o dia a dia das pessoas que lá expõem sua intimidade, se engana. Essas redes, quando bem utilizadas, são um marketing gratuito. Da mesma forma que as pessoas deste serviço se expõem, você também pode expor sua empresa para que todos vejam que você existe. Quando alguém hoje precisa de algum produto ou serviço, certamente o lugar mais fácil de achar o que precisa é na internet, e hoje através das redes sociais também é possível achar empresas vinculadas aos usuários com anúncios de produtos e serviços e até anúncios de vagas de emprego dentre outros.

Com essas ferramentas de comunicação pode se estabelecer, por exemplo, uma relação entre sua empresa e seu cliente muito mais próxima, pois certamente vários dos seus clientes podem estar conectados a alguma rede social, não como empresa, mas como pessoa. Com isso, tendo seu cliente como amigo na rede social, você estará muito mais próximo a ele, dando condições de acesso às novidades de sua empresa em tempo real e mostrando a ele seus ideais, suas novidades, e informações importantes, atingindo quantitativamente um público relativamente comparável a uma propaganda de TV em um canal de expressão no horário nobre.

Percebemos então que ter nossa empresa nas redes sociais pode ser um bom negócio. Por outro lado, alguns cuidados devem ser tomados para que ao invés de ganhar nome e notoriedade, passemos uma impressão negativa ao público com frases ou respostas padrões. A empresa deve ter uma pessoa responsável não só pela publicação das ideias como da recepção de críticas que poderão surgir por parte do público.

As redes sociais normalmente contam com opções estatísticas como quantidade de acessos, número de seguidores, além dos comentários visíveis, não só pela empresa, mas como toda web. Com isso qualquer um coloca o comentário que bem entender e todo o cuidado é pouco neste momento; o administrador deve ficar atento a abusos que podem ocorrer, campanhas maliciosas com intuito de denegrir a imagem de sua empresa. Dentre outras ocorrências deve-se ficar atento: colocar sua empresa em redes sociais sem estratégia e acompanhamento pode trazer grandes problemas para sua empresa. Todavia, se bem dimensionado, como dito anteriormente, aumentará sua carteira de clientes e conseqüentemente os lucros.

Para uma empresa garantir notoriedade e sucesso nas redes sociais não existe uma fórmula pronta. Destacamos resumidamente alguns pontos que devem ser levados em consideração: 1) definir público alvo: faixa etária, sexo, cidade, classe social, etc; 2) forma de relacionamento: dias e horários que seu público acessa; 3) divulgação curta e objetiva: em redes sociais não há espaço para longos textos, somente textos breves e objetivos; 4) links Curtir / Tweet / +1: coloque sempre em seu site ou blog os botões para quem clicar aparecer na rede; 5) programação das postagens: definir um cronograma de postagem de mensagens para não ficar muito tempo sem postar nada perdendo a credibilidade; 6) dados do contato: procure preencher todos os dados da empresa nos cadastros, para ser encontrado fisicamente no mundo real, não só no mundo virtual; 7) interação: se tem alguém interagindo com sua empresa, evite ausência ou silêncio - mesmo em caso de crítica responda em tom positivo, que sua empresa procura fazer o melhor.

Resumindo, muito poderíamos falar sobre redes sociais na internet, muita coisa pode ser feita, mas vale lembrar que a manutenção destas informações deve ser efetuada de forma permanente e ininterrupta sob o risco de causar efeitos contrários ao negócio.

*Fernando de Brito Abrantes é consultor de informática.

E-mail: controladoria@orcose.com.br

Reinaldo O. da Silva

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL (II)

Como se pensa e como se age, é função de cada um. Todas as coisas estão mudando ou vão mudar.

Como foi escrito antes, o programa de Desenvolvimento Organizacional é feito sob medida, apesar de variar de situação para outra; o modelo seguido se apoia na abordagem de Kurt Lewin, de três etapas: diagnóstico, intervenção e acompanhamento. Vamos definir cada uma das etapas.

Diagnóstico – a organização que está nesta fase, tem pela alta administração duas decisões importantes para tomar: a) a decisão de se é capaz de conduzir seu próprio diagnóstico ou se vai recorrer à consultoria externa, e b) a alta administração deve escolher precisamente as áreas em que vai realizar a verificação.

O diagnóstico é uma avaliação da situação e a descrição adequada de uma estratégia de mudança.

É uma fase dispendiosa (cara), de modo que a alta administração deve tentar acertar áreas específicas de problema, ou subunidades organizacionais que mereçam verificação forte. O diagnóstico muito ampliado pode ser desperdício de tempo e de dinheiro.

O diagnóstico se converte em três aspectos importantes:

- descongelamento – redução da resistência a mudança pela ajuda às pessoas no entendimento das necessidades dela e dos benefícios;
- estratégia – visão das atividades e infor-

mações da organização sob o enfoque de todo e suas implicações/restrições para as providências de mudança;

- interpretação do diagnóstico – consolidação da intervenção, feita por meio da análise e avaliação dos dados coletados e analisados para tal.

Intervenção – uma vez descongelados os grupos alvo (ou a organização) e que o diagnóstico esteja completo, a mudança em si (ou a intervenção) pode começar.

As equipes administrativas podem trabalhar com ou sem a ajuda de um consultor externo e devem selecionar cuidadosamente as intervenções ou mudanças.

A intervenção em termos de Desenvolvimento Organizacional é uma tentativa sistemática de correção de uma deficiência descoberta no diagnóstico.

A situação tende a se tornar confusa se a alta administração falhar em se informar convenientemente sobre as alternativas disponíveis de mudança. Serão apresentadas seis intervenções comuns, projetadas para aumentar a eficácia, em três níveis organizacionais:

- planejamento de vida/carreira e desenvolvimento de habilidades – dirigidos ao indivíduo;
- análise do papel e formação de equipes – dirigidas ao grupo;
- feedback de pesquisa e grade de Desenvolvimento Organizacional - dirigidos à empresa toda.

Os planejamentos de vida e de carreira não são claros para a maioria dos empre-

gados. Os indivíduos, todavia, podem ser desafiados a assumir maiores responsabilidades na direção de suas vidas, tanto profissionais como pessoais.

Os tipos de análise do papel e formação de equipes focalizam o grupo e representam o comportamento (papel) e processos (equipes) para a eficácia organizacional. O feedback de pesquisa e a grade de DO são abordagens que consistem em analisar, desmembrar e compartilhar com os outros as informações coletadas, além das fases de DO, que podem ocorrer em quatro, cinco ou mais anos.

A grade de DO é uma combinação de diversas técnicas de DO arranjadas de modo especialmente ordenado.

Acompanhamento – os programas de DO não terminam quando a fase de intervenção é completada. Tais problemas exigem um cuidadoso período de recongelamento para assegurar a duração da mudança. Depois vem a mudança propriamente dita.

Acompanhamento é a avaliação e seguimento dos resultados, para a análise dos fatos e continuidade das melhorias obtidas.

Em uma condição mais detalhada, tem-se:

- avaliação do programa – verificação das mudanças em qualquer sistema social, complexo como as empresas é bastante difícil, mesmo o DO. A avaliação tem sido o elo fraco desta prática. Uma avaliação moderada pode ser feita por comparação das realizações reais do programa com os objetivos predeterminados;
- manutenção das mudanças positivas – que é o propósito básico de qualquer programa de DO, uma vez que os membros da organização se comportem diferentemente, isto é, todos cooperem independentemente dos conflitos. O ponto importante é o clima de suporte para a mudança no trabalho.

A cooperação de verdade é a chave para a obtenção das mudanças e melhorias empresariais.

*Reinaldo O. da Silva – ROS Consultoria.

E-mail: qt@orcose.com.br

INOVAR OU MORRER



Depois da era da qualidade e da eficácia, chegou a vez de as empresas terem a sua capacidade produtiva avaliada também pela competência em inovação. O novo conceito, que recebeu o nome de inovatividade, caracteriza-se por ser uma forma de medir o quanto as empresas estão em sintonia em termos de atualização tecnológica por meio do lançamento de produtos no mercado a cada três anos, além de aferir, também, o índice de economia de custos em processos sobre o lucro bruto. Essa pesquisa foi realizada no Brasil pelo Programa de Gestão da Inovação (PGT), da Fundação Instituto de Administração (FIA), da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - www.usp.br. Em depoimento exclusivo, o professor Roberto Sbragia, coordenador científico do PGT, revela que os investimentos em qualificação profissional, a formação de equipes multifuncionais, o planejamento a longo prazo e a integração departamental dentro das organizações são o caminho mais rápido para que as empresas se tornem realmente inovadoras, tendo em vista o potencial de competitividade como sendo o maior desafio a ser superado pelos dirigentes empresariais.

EVOLUÇÃO

“Acompanhando a evolução do tempo, o conceito que predominou na competitividade das empresas na década de 60 era a eficiência, baseada na concorrência por preços. Já na década de 70, nós tivemos o desenvolvimento da qualidade, que levou ao /just in time /e a outros modismos da época que caracterizavam a busca

pela qualidade máxima. Nos anos 80, nós vivemos a era da flexibilidade, quando se conseguiu diversificar as linhas de produto a partir de plataformas existentes e adaptar com maior rapidez a fabricação para atender melhor a demanda. Na década de 90, surgiu a competitividade, um fenômeno que coloca as empresas na situação de que quem inovar mais em produtos, processos e serviços e chegar antes no mercado vai conseguir bater os concorrentes. O mais interessante é que esses processos não aconteceram isolados, a eficiência somou-se à qualidade, esses dois se somaram à flexibilidade e a eles somou-se, ainda, a inovatividade dos dias atuais.”

MEDIÇÕES

“O conceito da palavra inovatividade vem do inglês, no sentido de capturar em que medida as empresas são mais inovadoras do que outras pelo produto final, pelo output, e não pelo input. Isso pode ser medido na prática pelo índice de novos produtos que uma empresa exhibe e qual a participação dos novos produtos lançados nos últimos três anos. Outro índice importante é o valor da economia de custos em processos sobre o lucro bruto, quer dizer, conseguir fazer a mesma coisa com o menor tempo, o menor retrabalho e o menor refugo, como uma medida de lucro bruto, também é uma inovação, porque temos indústrias mais intensivas em processos e outras mais intensivas em produtos. De acordo com as pesquisas do PGT, temos dois grandes setores no Brasil que são hoje os responsáveis por uma forte atualização

tecnológica, o setor aeronáutico e toda a sua cadeia de suprimentos e o setor do agronegócio, que evoluiu muito nos últimos dez anos. Entre os mais carentes em atualização, estão os setores têxtil, de móveis, de calçados e de bebidas.”

DIÁLOGO

“A inovação se faz presente quando a principal razão é o mercado, que faz o jogo das vantagens competitivas. Já não é mais possível sobreviver só com preço e com qualidade. É preciso inovar, e chegou a hora de dar um salto. Quem não conseguir acaba sendo excluído por falta de atualização. Precisamos de gente formada na indústria e nas empresas para entender a parte técnica. O Brasil é um país que forma muitos administradores, mas não forma tecnólogos na mesma medida. Os que existem estão na universidade, pois o mercado brasileiro ainda não absorve esse profissional. Trata-se de um investimento que o empresário não vê como retorno imediato, e, com isso, falta às empresas a capacidade de diálogo com os centros de pesquisa que dispõem de tecnologia. No entanto, temos que saber aproveitar as oportunidades de germinação da livre iniciativa, que representa o futuro da Nação. Temos esse germe do empreendedorismo, das pequenas empresas, dos parques, dos pólos, das incubadoras, que é a nossa grande aposta.”

Roberto Sbragia – Professor e coordenar científico do Programa da Gestão da Inovação – PGT, da FIA/USP. Entrevista publicada na edição 719 da coluna Sala do Empresário. www.empresario.com.br

