



TEORIA DE GESTÃO

AUTOR (ES)

David Wilson: International Centre for Eyecare Education (ICEE), Sydney, Australia

REVISOR (ES)

Tony Simon: University of New South Wales, School of Optometry, Australia

ESTE CAPÍTULO INCLUI UMA REVISÃO DE:

- As funções da gestão
- Propriedade, gestão e supervisão
- Conjuntos de técnicas de gestão
-

INTRODUÇÃO

Existe num conjunto infindável de técnicas utilizadas na gestão de um negócio. Um gestor, tal como um optometrista na sua prática clínica, deve desenvolver e em último estágio ser proficiente em todas as técnicas necessárias. A parte 3 irá identificar e explicar as quatro maiores funções da gestão e distinguir entre tarefas e responsabilidades de gestão e supervisão. Alguns optometristas, particularmente em grandes cadeias de Optometria ou clínica de grande volume assumem a função de supervisor em vez de gerente. As diferenças são subtis mas é importante perceber a diferença.

AS FUNÇÕES DE GESTÃO

A maioria dos livros e cursos em gestão identifica quatro grandes funções de gestão ou conjunto de técnicas. Cada área tem obrigações e responsabilidades diferentes e cada uma afecta o trabalho e o sucesso de forma diferente.

As quatro maiores funções de gestão são:

- Planeamento
- Organização
- Delegação
- Controlo

AS FUNÇÕES DE GESTÃO (CONT.)

PLANEAMENTO

O planeamento é discutido na parte 2. É essencial que qualquer negócio, incluindo uma clínica optométrica, tenha uma direcção. Deve ter objectivos que foquem a actividade do pessoal e deve fornecer um objectivo alcançável com o qual ele possa medir o progresso. O planeamento nem sempre garante sucesso, mas é aceite que a falta de planeamento normalmente garante insucesso. Gestores, muitas vezes o proprietário em pequenos negócios e o optometrista numa clínica optométrica, são normalmente responsáveis pelo planeamento. Os supervisores podem estar envolvidos numa função de aconselhamento mas não assumem esta importante função. O plano de negócio, discutido na parte 2, é a estrutura que está na base de outras tarefas de gestão. É particularmente importante para a função de controlo. O plano é o desenho com o qual o desenvolvimento do negócio tem que ser comparado.

ORGANIZAÇÃO

O funcionamento da organização estabelece as operações dos negócios e como funciona numa base diária. É estabelecendo procedimentos operacionais que irão atingir os objectivos do plano de negócio. Irá ser guiado por e deve ser um complemento ao plano de negócio.

As grandes organizações têm muitas vezes gestores de operações cuja supervisão esta função de gestão. Esta tarefa particular ajusta-se bem ao nível da supervisão. Empresas maiores criam normalmente um manual de procedimentos que descreve os passos a dar para completar diversas tarefas, por exemplo, pedido de lentes e armações, execução do relatório mensal, completar os pagamentos por conta ou resolução de queixas. Em empresas mais pequenas irá existir sempre um entendimento, muitas vezes verbal, por que tarefa a pessoa é responsável numa base diária.

A organização envolve também determinar linhas de responsabilidade. Isto é, quem reporta a quem. Grandes organizações, tais como cadeias de ópticas e ONG na área da saúde pública criam muitas vezes gráficos de organização.

Gráfico de organização

Os gráficos de organização são muitas vezes hierárquicos, estabelecem a linha de comunicação e deixam claro quem tem o direito a tomar as decisões. O principal objectivo é tornar claras as linhas de responsabilidade para evitar confusão sobre de qual supervisor ou gestor de trabalho devem ser seguidas as ordens. São dados alguns exemplos de gráficos de organização:

Organização em linha:

A organização em linha é a mais simples e tal como o nome sugere, envolve uma linha recta que se refere à estrutura tal como o descrito abaixo:

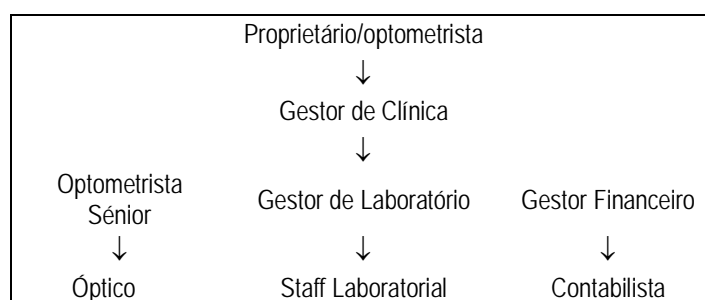
O Optometrista Proprietário
↓
Staff de Optometristas
↓
Staff de Ópticos
↓
Outro staff de apoio

Cada pessoa é responsável pela pessoa acima dela e responsável pela pessoa directamente abaixo dela.

AS FUNÇÕES DE GESTÃO (CONT.)

Organização funcional:

Esta estrutura é desenhada para organizações divididas em várias correntes funcionais, todas a convergir no topo e cada independente das outras. Isto irá ajustar-se a uma grande companhia ou cadeia onde existem áreas funcionais claramente definidas com muito pouca sobreposição.



O objectivo dos gráficos de organização é o de assegurar que todos conhecem a sua posição dentro da organização e a quem devem reportar. Uma descrição formal do trabalho tende a prevenir a confusão, e ajuda no funcionamento normal da empresa.

DELEGANDO

Qualquer empresa com mais de um membro de staff irá envolver alguma delegação: quanto maior o número de staff mais complexa será a delegação. Gráficos de organização fornecem um quadro de quem tem o direito a delegar e a quem. Em algumas empresas a linha de responsabilidade irá ser relativamente óbvia.

Através da delegação, gestores e supervisores libertam algum do seu tempo livre para desenvolver deveres mais importantes, ou deveres que apenas eles podem cumprir. É importante que os gestores não deleguem tarefas críticas que deveriam ser da sua responsabilidade. Isto, por exemplo, pode resultar na omissão de comportamento fraudulento. Outras tarefas que não devem ser delegadas são a disciplina e o planeamento financeiro.

Os optometristas devem ter também cuidado em delegar elementos de teste tais como campos visuais e tonometria. Eles necessitam assegurar-se que os membros do staff a quem são atribuídas as tarefas têm treino adequado. Podem existir também restrições legais quanto às tarefas que um optometrista pode delegar. Uma plataforma de trabalho na qual a delegação de funções funciona de forma mais efectiva é no princípio de unidade de comando.

Unidade de comando

A unidade de comando assegura que existe pouca confusão e inconsistência. É o princípio que cada trabalhador deve reportar a apenas uma pessoa. Se o trabalhador tem mais que um supervisor ou gestor (o que é normalmente o caso que existem vários optometristas a colaborar) então o trabalhador é colocado numa situação difícil quando recebe ordens que entram em conflito.

É por este motivo que as forças militares, a marinha mercante e a aviação operam sob sistema rígido de comando de unidade. Certamente um marinheiro tem um número de oficiais acima dele mas são de níveis diferentes. Uma ordem do primeiro-oficial deve sobrepor-se à ordem do segundo oficial. O mesmo acontece na aviação, as ordens do capitão têm mais autoridade que as do primeiro-oficial e as do primeiro-oficial mais do que as do segundo oficial.

CONTROLO

O progresso de muitas empresas deve ser monitorizado de forma constante. Esta é a função do controlo. Envolve a medição de actividades e resultados de negócios contra as previsões de plano de negócios. Os gestores devem ser responsabilizados pelo controlo num nível mais elevado. Isto é os dados que podem ser encontrados na folha de balanço de uma companhia, os lucros e as perdas.

Alguns dados irão ser registados e analisados semanalmente enquanto outros podem ser compilados e analisados mensalmente ou em seis meses. Muitos dos dados irão ser facilmente obtidos do sistema de gestão da empresa.

AS FUNÇÕES DE GESTÃO (CONT.)

Os seguintes pontos são indicadores que podem ser relevantes para uma clínica optométrica com montagem de óculos.

- Número de novas consultas
- Número de consultas de seguimento
- Número de consultas de lentes de contacto
- Número de vendas de óculos
- Número de vendas de lentes de contacto
- Número de clientes que compram dois ou mais pares de óculos
- Número de prescrições externas
- O preço de venda médio dos óculos
- Total de vendas diversas
- Dias de ausência do staff
- Despesas totais da semana

Os gráficos gerados em relatórios podem ser comparados com semanas prévias ou a mesma semana do ano anterior. Mais importante ainda, podem ser comparados com o orçamento do plano de negócio.

Objetivo da função de controlo

O principal objetivo da função controlo é identificar problemas ou potenciais problemas, para que algo possa ser feito a fim de os corrigir. Uma vez que problemas foram encontrados a causa deve ser determinada e, em seguida, um mecanismo de acção deve ser escolhido para rectificar o problema. Pode ser que os dados em que se baseou o plano de negócios estivessem incorrectos. Se assim for, o plano de negócios precisa ser alterado para refletir esta nova informação.

PROPRIEDADE, GESTÃO E SUPERVISÃO

O nível de responsabilidade e autoridade é a principal diferença entre as funções do proprietário e do gestor. O proprietário, que pode também adoptar a função de gestor, tem a última palavra ao efectuar uma decisão. Se um gestor é designado, o gestor irá normalmente aceitar a totalidade da responsabilidade mas irá continuar a ter que responder perante o proprietário. É muito provável que um optometrista que cria uma nova clínica, assuma as funções de proprietário e gestor. Em algumas das grandes empresas o proprietário pode tomar conta de algumas funções de gestão directa e deixar quase todas as decisões para o proprietário ou o gestor da clínica em grandes clínicas de optometria. A diferença entre ser proprietário e gerir é assim nem sempre clara.

Gestores e supervisores efectuem funções de gestão de planeamento, organização, delegação e controlo, mas de várias formas e em níveis diferentes amplamente dependente da sua responsabilidade. O peso relativo que cada um iria dar às quatro funções irá ser diferente. Por exemplo, os gestores estão mais interessados em preocupações mais amplas e a longo termo do que o supervisor e desta forma iriam despende mais tempo no planeamento que os supervisores. O supervisor irá passar mais tempo na organização e controlo.

CONJUNTO DE TÉCNICAS DE GESTÃO

Os optometristas que estabelecem a sua própria clínica irão necessitar de adquirir e desenvolver um número de novas técnicas em adição às suas técnicas profissionais de optometria. Isto inclui técnicas de comunicação e técnicas administrativas.

TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

Os optometristas necessitam desenvolver boas técnicas de comunicação na prática clínica de optometria particularmente na área da história do paciente. Eles irão aplicar as mesmas técnicas de outras formas na gestão da clínica. A comunicação para o gestor de optometria envolve lidar com pessoas para além dos pacientes; isso inclui financiadores, proprietários, staff, e outros profissionais. Algumas das técnicas específicas são discutidas na Parte 1 deste tópico.

Em muitas empresas a comunicação com o staff envolve reuniões regulares com o staff para disseminar informação importante pelo staff e dar a oportunidade ao staff de dar feedback sobre a gestão. Em grandes empresas, é importante que elas tenham um objectivo e portanto devem ter uma agenda que enumere o que necessita ser discutido. Idealmente a agenda deve ser fornecida aos participantes antes do encontro para lhes dar tempo para se prepararem.

É também importante que as decisões fiquem registadas em acta e os pontos de acção atribuídos a quem foi designada a tarefa durante a reunião. Em pequenas empresas a estrutura pode ser muito menos formal, muitas vezes com um encontro antes ou após o trabalho.

Os encontros formais são presididos pelo gestor mais antigo que irá certificar-se que o encontro se mantém focado nos itens da agenda. O formalismo do encontro depende do tamanho da organização e do tipo de reunião. As reuniões gerais anuais de empresas públicas são bastante formais, por requisito legal e pela natureza da organização, com regras sobre quem fala sobre e quando. Existem também regras quanto a votos. Tais encontros seguem uma agenda e protocolo bastante rígido. Tal formalismo não é necessário ou esperado em pequenas empresas.

TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

Técnicas administrativas envolvem a manutenção de registos precisos, datas limite de reuniões, gestão diária das finanças, e gestão do staff. Administrar requer a capacidade de ordenar tarefas, delegar tarefas (uma das outras funções de gestão) e resolver problemas.

TÉCNICAS DE SUPERVISÃO

Os optometristas podem desenvolver tarefas de gestão de staff. Isto inclui desenvolvimento de sistemas para acompanhar e consultar a performance do staff. Deve também incluir sistemas para compensar e desenvolver as técnicas do staff.

Um sumário das principais tarefas envolvidas na administração de uma empresa é efectuado na Parte 4.

SUMÁRIO

Como proprietários de clínicas, os optometristas têm uma responsabilidade legal significativa pela qual eles devem procurar ajuda profissional. Muitos optometristas caem na função de gestor apenas por abrir uma clínica. Eles podem não ter as técnicas necessárias para estarem a par das suas responsabilidades legais e administrativas. Mesmo assim, os optometristas devem ainda fazer um esforço para conhecer as suas responsabilidades e as técnicas que eles necessitam desenvolver antes de abrir a clínica ao primeiro paciente. A Parte 5 descreveu os princípios de gestão e supervisão. As áreas específicas nas quais estas técnicas devem ser aplicadas são abordadas noutras partes deste tópico.

A Parte 6 irá examinar a administração de uma prática de optometria e irá aplicar alguma da teoria abordada até agora.



AUTO AVALIAÇÃO 5

1. Quais são as quatro funções da gestão?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

2. O que é que quer dizer unidade de comando?

3. Qual é o objecto do controlo de função?



RESPOSTAS – AUTO AVALIAÇÃO 5

1. Quais são as quatro funções da gestão?

- a. Planeamento
- b. Organização
- c. Delegação
- d. Controlo

2. O que é que quer dizer unidade de comando?

Cada pessoa reporta a um gestor

3. Qual é o objectivo do controlo de função?

Assegurar que o negócio está no caminho para cumprir os objectivos