

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO**  
**PROCESSO DA QUALIDADE**



0.295.801-0



**KARIN NODA**

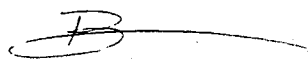
UFSC-BU

Florianópolis - Santa Catarina - Brasil

1998

**ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO  
PROCESSO DA QUALIDADE**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

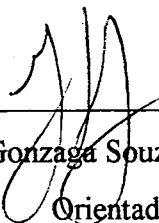


---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador

Banca Examinadora:



---

Prof. Luiz Gonzaga Souza da Fonseca, Dr.

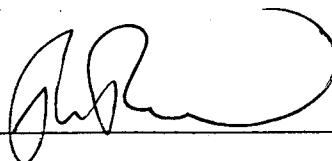
Orientador



---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Membro



---

Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Membro

*Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu pai,  
pelo amor, apoio e compreensão em todos  
os momentos da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que me tem concedido

À minha mãe e ao meu pai, Rubia e Takumi, obrigada por tudo; pelo amor incondicional e pelo apoio sempre presente.

Aos meus irmãos, Edgar e Erick, pela amizade, confiança e apoio durante o período de elaboração deste trabalho. À toda a minha família, obrigada.

Ao meu orientador Prof. Luiz Gonzaga Souza da Fonseca, pela amizade, disponibilidade, incentivo e orientação na realização deste trabalho.

Aos professores Carlos Raul Borenstein e Edvaldo Alves de Santana que participaram da banca.

À Nilcéia Valdati, pela sua amizade e dedicação em revisar e dar sugestões a este trabalho.

Aos amigos que tive oportunidade de conhecer em Florianópolis, entre eles: Jairo, Xande, Ruy, Marga, Júlio e em especial a Ana Paula Alves Generoso, pelo apoio no estudo de caso.

Ao Kleber pelo amor, apoio e compreensão.

Às minhas amigas, Erika e Robélia, que apesar de distantes, me apoiaram e incentivaram.

À Escola da Ilha, na pessoa da diretora a Sra. Lilia D'Albertas, pela abertura e receptividade na condução do estudo de caso.

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade oferecida.

À todas as demais pessoas que de alguma forma auxiliaram na concretização deste trabalho.

*Muito Obrigada !*

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS E TABELAS</b> .....	vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	viii
<b>RESUMO</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS E JUSTIFICATIVA .....	1
1.2. OBJETIVOS .....	4
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
1.4. METODOLOGIA .....	5
<b>2. A ORGANIZAÇÃO E SUA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	5
2.1. INTRODUÇÃO .....	5
2.2. HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES .....	5
2.3. ADMINISTRAÇÃO .....	9
2.3.1. Conceito de Administração .....	9
2.3.1.1. Estilos de Administração .....	9
2.3.2. Teorias Administrativas .....	11
2.3.2.1. Teorias: da Administração Científica, Clássica, das Relações Humanas e Neoclássica .....	11
2.3.2.2. Administração por Objetivos - APO .....	13
2.3.2.3. Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD .....	15
2.4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	17
2.4.1. Conceito da Administração Estratégica .....	17
2.4.2. Processo da Administração Estratégica .....	19
2.4.3. Gestão Estratégica do Conhecimento - GEC .....	22
2.5. CONCLUSÃO .....	29
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	31
3.1. INTRODUÇÃO .....	31
3.2. DIFERENTES ENFOQUES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	31
3.2.1. Planejamento .....	32
3.2.2. Planejamento Estratégico Tradicional .....	34
3.2.3. Planejamento Estratégico Participativo .....	39
3.2.4. Planejamento Estratégico Situacional .....	44
3.2.5. Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado .....	49
3.3. ANÁLISE COMPARATIVA .....	52
3.4. COMENTÁRIOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	54
3.5. CONCLUSÃO .....	57
<b>4. QUALIDADE ALIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	59
4.1. INTRODUÇÃO .....	59
4.2. QUALIDADE .....	60

4.3. QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	63
4.4. A COMPLEMENTARIDADE DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUALIDADE .....	66
4.4.1. Planejamento Estratégico e o Gerenciamento pelas Diretrizes .....	68
4.5. AS TÉCNICAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	72
4.6. CONCLUSÃO .....	78
<b>5. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA .....</b>	<b>80</b>
5.1. INTRODUÇÃO .....	80
5.2. CONCEITO .....	80
5.3. PROPOSTA DE NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO .....	82
5.3.1. Administração da Rotina .....	86
5.3.2. Administração das Mudanças .....	89
5.3.2.1. Resistência às Mudanças .....	93
5.3.2.2. Redução das Resistências .....	96
5.4. CONCLUSÃO .....	97
<b>6. UM ESTUDO DE CASO EM FLORIANÓPOLIS .....</b>	<b>99</b>
6.1. INTRODUÇÃO .....	99
6.2. METODOLOGIA UTILIZADA .....	99
6.2.1. Natureza do Trabalho .....	99
6.2.2. Formulação do Problema do Trabalho .....	100
6.2.3. Descrição do Processo .....	100
6.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	101
6.3.1. Evolução e Situação Atual da Organização .....	101
6.3.2. Desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo .....	102
6.3.3. Análise das Informações .....	107
6.4. CONCLUSÃO .....	111
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
7.1. CONCLUSÕES FINAIS .....	112
7.2. RECOMENDAÇÕES .....	114
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>121</b>

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 2.1.- Esquema Comparativo das Teorias da Administração.....	13
Tabela 2.2.- Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.....	19
Tabela 3.1.- Diferenças entre os Planejamentos Tradicional e o Situacional .....	47
Tabela 4.1.- Administração Estratégica, Planejamento Estratégico e Qualidade .....	59
Tabela 4.2.- Administração Estratégica: planejamento estratégico e gerenciamento pelas diretrizes.....	70
Tabela 5.1.- Diferenças entre o Planejamento Estratégico e o Operacional.....	84
Tabela 5.2.- Métodos para Lidar com a Resistência à Mudança.....	96

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.- Níveis da Organização .....	18
Figura 2.2.- Modelo Geral de Desenvolvimento e Implementação da Administração.....	20
Figura 2.3.- Desdobramento dos Fatores Relevantes no Processo da Administração Estratégica .....	21
Figura 2.4.- Pirâmide de Informações .....	23
Figura 2.5.- Sistema de Gestão do Conhecimento .....	24
Figura 2.6.- O Fluxo da Informação.....	27
Figura 3.1.- Os Três Cs Estratégicos .....	35
Figura 3.2.- Forças que Dirigem a Concorrência nas Indústrias.....	36
Figura 3.3.- Portfólio de Negócio - Análise BCG.....	37
Figura 3.4.- Níveis de Decisão e os Tipos de Planejamento.....	38
Figura 3.5.- A Perda de Energia em Equipes Pouco Alinhadas e a Sinergia em Equipes Alinhadas.....	41
Figura 4.1.- O Processo do Planejamento Estratégico.....	66
Figura 4.2.- Administração Estratégica .....	67
Figura 4.3.- Mudança Organizacional Planejada .....	70
Figura 4.4.- Parte de uma Rede de Objetivos .....	71
Figura 4.5.- Diagrama Sistemático Conceitual .....	76
Figura 5.1.- Os Dois Níveis de Administração .....	83
Figura 5.2.- Melhoria Devido ao Gerenciamento da Rotina .....	87
Figura 5.3.- Diferença entre a Administração da Rotina e das Mudanças .....	89
Figura 5.4.- Interseção para o Sucesso da Mudança .....	92
Figura 5.5.- A Barriga da Mudança .....	94
Figura 5.6.- Iceberg do Manifesto e Latente .....	95
Figura.6.1.- Diamante dos Fatores no Processo .....	108



## RESUMO

Este trabalho trata de analisar melhorias no processo de administração estratégica, estudando-se seus níveis e, buscando incorporar técnicas, ferramentas e conceitos da qualidade.

Com o intuito de colaborar para a explicação do processo da administração estratégica e formulação do plano estratégico das organizações, este trabalho tratou de apresentar um histórico das organizações e as teorias administrativas, destacando a administração estratégica. Apresenta ainda, uma separação da administração em dois níveis: a administração da rotina e das mudanças.

O tema escolhido para esta dissertação possui características que a tornam relevantes para o atual contexto, tanto ao nível teórico como prático. A relevância teórica reside no fato de tratarmos a administração com um novo enfoque, procurando uma sinergia entre métodos, teorias e técnicas que antes se encontravam isolados. Contribui, dessa forma, com o estudo de processos de administração estratégica no país.

Com relação a relevância prática da pesquisa, esta reside no fato de que estamos vivendo um ambiente de evolução tecnológica muito intensa, exigindo mudanças rápidas para adequação às novas situações. Ocorre a necessidade de perceber e redirecionar os objetivos face a isto. Este trabalho procura mostrar como isto pode ser realizado com uma unidade de diretriz e velocidade compatíveis. Perceber o exterior e trazer para dentro da organização, para uma administração estratégica efetiva..

A dissertação procura mostrar também, que a gestão estratégica do conhecimento é um complemento importantíssimo para o planejamento estratégico. Ela propicia uma visão mais estratégica do ambiente, fornecendo o conhecimento necessário para se tomarem as decisões. Com ela, pode-se buscar sinais de mudanças e facilitar a geração de conhecimento dentro da organização.

## ABSTRACT

This work's purpose is to analyse improvements in the process of strategic administration, being studied its levels and, to search for incorporate techniques, tools and concepts of quality.

In order to collaborate for the explanation of the strategic administration process and formulation of the organization's strategic plan, this work attend to exhibit a organization's historical and the administrative theories, accentuating the strategic administration. It still presents, a separation of the administration in two levels: the administration of the routine and of the changes.

The theme chosen for this dissertation keeps characteristics that turn it important for the current context, so much at theoretical level as practical. The theoretical relevance resides in the fact of we treat the administration with a new focus, seeking a sinergy among methods, theories and techniques that before met isolated. It contributes, in that way, with the study of strategic administration processes in our country.

With relationship to the practical relevance of the research, this resides in the fact that we are living an environment of very intense technological evolution, demanding fast changes for adaptation to the new situations. It happens the necessity to notice and to redirect the objective face this. This work tries to show as this can be accomplished with an unit of guideline and compatible speed. To notice the exterior and to bring inside of the organization, for an effective strategic administration..

The dissertation also tries to show, that the strategic administration of the knowledge is a important complement for the strategic planning. It propitiates a strategic vision of the enviroment, supplying the necessary knowledge for if they take the decisions. With it, can be looked for signs of changes and to facilitate the knowledge generation inside of the organization.

---

# Capítulo 1: INTRODUÇÃO

---

## 1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS E JUSTIFICATIVA

A chegada de um novo milênio dá início a uma nova era. Um período de oportunidades econômicas sem precedentes, surpreendentes reformas políticas e intenso renascimento cultural. Hoje, há uma nova possibilidade: o indivíduo pode influenciar a realidade identificando para onde a sociedade se encaminha. Conhecimento é poder, como tem sido afirmado. Dessa forma, existe a necessidade de se conhecer para onde as tendências apontam. Elas não surgem e desaparecem de uma hora para outra. São mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez estabelecidas, nos influenciam por um certo tempo. A organização deve reposicionar e repensar seu papel numa época de mudança, turbulência e crises de valores

Nos últimos 25 anos o mundo industrializado vem enfrentando a transição de uma economia industrial para uma economia de informação; e nas próximas décadas, a informação, mais do que a terra ou o capital, será a força motriz na criação de riquezas e prosperidade. Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Nesse tipo de economia, o sucesso é determinado mais por aquilo que você sabe, do que pelo que você possui.

Os recentes avanços tecnológicos nas áreas de informática e comunicação estão transformando o mundo em uma sociedade global de informações, onde a moeda forte é a informação disponibilizada de forma universalmente acessível. A organização inteligente vive da troca livre e aberta de informações. Tudo o que bloqueia as informações é visto como suspeito dentro dela. Manter segredos os resultados financeiros, por exemplo, só faz com que os empregados não busquem melhorá-los com

compreensão e vontade. Planos estratégicos não teriam chance de vingar se só fossem do conhecimento de poucas pessoas, pois a grande maioria não saberia por que está trabalhando. Subestimar a inteligência das pessoas é algo que as incapacita. À medida que todas as pessoas na organização aprenderem a captar, usar e dividir as informações, a organização inteira se tornará mais aguçada.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional global envolve a formação de valores, mecanismos e processos de integração entre os vários setores da organização que lhe permitam reagir às mudanças que ocorrem em um mercado global competitivo. A concorrência está cada vez mais acirrada, e as expectativas dos consumidores não cessam de se elevar. “ Aquelas organizações que realmente entendem e podem prever as mudanças nas necessidades dos usuários têm maior possibilidade de vencer no futuro.” [SJÖBLOM, 1998:3] Porém, essas preferências futuras dos consumidores estão cada vez mais difíceis de se prever.

Nossa identidade, língua e nossos conceitos de tempo, espaço e comunidade estão todos se transformando de forma paradigmática. Hoje, a tecnologia de informação proporciona um enorme leque de possibilidades e escolhas. Está sendo criado um sistema nervoso global, no qual idéias, informações, imagens e patrimônios culturais de todas as nações serão instantaneamente acessíveis a qualquer um que tenha telefone, televisão, computador, ou algo que faça a combinação desses três. A tecnologia de informação, devido à sua rapidez, flexibilidade e alcance tentacular, encoraja a fragmentação do mercado. Nenhum nicho é estreito ou obscuro demais para ser explorado. Mas ela estimula tanto a descentralização e a autonomia, quanto o individualismo e a fragmentação.

Uma vez que a tecnologia está acessível a todos os concorrentes, os benefícios auferidos pelas organizações advindos de qualquer inovação tecnológica podem ser rapidamente obtidos pelos outros concorrentes do mesmo segmento. Mas, uma efetiva capacidade de informação com abrangência mundial, fornece uma vantagem muito mais difícil de ser copiada. É menos provável de ser reproduzida, pois a vantagem está embutida nos processos administrativos e operacionais da organização, substancialmente mais complicados de compreender e repetir, do que os elementos de tecnologia mais visíveis que apoiam os processos. Para os usuários de informação mais bem sucedidos, aperfeiçoamentos contínuos no gerenciamento da informação fazem com

que se torne praticamente impossível para os concorrentes acompanhá-los. A sofisticação no gerenciamento e uso da informação cria um elo positivo de *feedback*. Informação dá origem a mais informação, e conhecimento a mais conhecimento.

Doz e Prahalad [DOZ,1987] descrevem muitos fatores que nas suas opiniões, são importantes para obtenção de uma capacidade estratégica global. Eles definem a capacidade estratégica como sendo a capacidade inerente à organização de aprender continuamente sobre seu próprio ambiente a fim de produzir reações apropriadas e mobilizar recursos para competir. Rhinesmith [RHINESMITH,1992], em seu livro, defende a idéia de que as organizações devem criar sistemas e estruturas de fluxo de informação. Trata-se de conselhos interfuncionais e de coordenação entre as unidades; reuniões e conferências globais e funcionais; e critérios que assegurem a clareza para tomada de decisões.

No século XXI, o tempo será o novo ditador de poder. A agilidade das organizações será determinada pela rapidez das transações, da criação de novas idéias, do tempo de tomada de decisões, e principalmente da rapidez com o qual os dados, a informação e o conhecimento pulsam através do sistema. Informação contínua jorrará de sensores embutidos em tecnologia inteligente, partindo de *scanners* óticos em lojas, e de transmissores em caminhões, aviões e navios, que enviam sinais para satélites. Hoje, não é mais o grande que engole o pequeno, e sim o rápido engole o lento.

Graças a uma economia mundial vibrante e às telecomunicações globais, estamos assistindo a um intercâmbio num ritmo sem precedentes entre os povos, com o surgimento de um novo estilo de vida. O mundo está se tornando cada vez mais cosmopolita e estamos todos nos influenciando uns aos outros. As organizações que vendem produtos internacionalmente e encaram o mundo como um mercado único, isto é, pensam globalmente, possuem condições mais favoráveis de sobrevivência.

Assim, o principal desafio das organizações atualmente é manter-se competitiva ante às mudanças no contexto econômico, político e sócio-ambiental. O acelerado desenvolvimento tecnológico gera pressões e mudanças no ambiente das organizações, forçando os administradores a buscarem um caminho seguro na direção de objetivos que tendem a se alterar constantemente.

Com a tendência da globalização e a conseqüente abertura de mercados, a concorrência entre as organizações tem aumentado, forçando-as a buscarem excelência e máximo desempenho.

Os elementos influenciadores das tomadas de decisão aumentaram de complexidade, e o ambiente se encontra mais imprevisível. Crises globais, aumento da concorrência e mudanças nas necessidades das pessoas influem no dinamismo das condições ambientais. Diante desta situação, as organizações se viram obrigadas a se reestruturar para estarem preparadas para essas mudanças. Novos estilos de gerenciamento vêm surgindo, assim como técnicas adaptadas às novas condições. Está ocorrendo modificações na forma como a organização utiliza seus processos, trata seus clientes e gerencia seus recursos.

Nesse contexto, é interessante analisar os modelos tradicionais de administração utilizados pelas organizações, principalmente no que se refere ao planejamento, que é a primeira e a mais relevante etapa da administração. A administração das organizações deve ser feita de forma a considerar as condicionantes externas e internas à organização, que se encontram em função das mudanças na sociedade. Além disso, este trabalho reconhece a relevância dos aspectos das relações humanas e a participação dos integrantes da organização.

## **1.2. OBJETIVOS**

A proposta desse trabalho, consiste em analisar melhorias no processo de administração estratégica, estudando-se seus diversos níveis e, buscando incorporar técnicas, ferramentas e conceitos da qualidade. São destacados os seguintes pontos:

- Rever a evolução e os conceitos básicos associados à administração estratégica nas organizações, destacando a relevância da gestão estratégica do conhecimento nos dias atuais;
- Analisar diferentes enfoques de planejamento estratégico, buscando melhoria do processo através da agregação de conceitos, técnicas e ferramentas da qualidade;

- Discutir e propor níveis de administração em uma organização, localizando os seus espaços de atuação;
- Ilustrar os assuntos desenvolvidos utilizando-se um estudo de caso.

### **1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO**

Apresenta-se no capítulo dois, a situação atual das organizações, definem-se conceitos e é exposto um panorama geral sobre as diferentes teorias administrativas. Aborda-se também o processo da administração estratégica, concedendo-se destaque especial à gestão estratégica do conhecimento.

O capítulo três descreve o planejamento estratégico e seus diferentes enfoques. Aponta as principais deficiências de seu processo e realiza uma análise comparativa entre os enfoques descritos.

O capítulo quatro aborda as vantagens de se ter a qualidade aliada ao planejamento estratégico. Sugere algumas técnicas e ferramentas que podem ser adotadas em seu processo.

O capítulo cinco apresenta a administração estratégica participativa, onde são propostos dois níveis de administração para uma organização: administração da rotina e a administração das mudanças.

O capítulo seis descreve uma aplicação do planejamento estratégico participativo em um estudo de caso.

O capítulo sete expõe as conclusões geradas por este estudo e apresenta sugestões para trabalhos futuros.

### **1.4. METODOLOGIA**

A realização de um bom trabalho de pesquisa requer primordialmente uma atitude ou disposição subjetiva do pesquisador para buscar soluções sérias, com

métodos adequados, para o problema enfrentado. Em outras palavras, necessita-se do espírito científico, traduzido por uma mente crítica, objetiva e racional. [CERVO;BERVIAN,1983:18] De acordo com esses autores, criticar se traduz em uma atitude de julgar, distinguir, discernir, analisar para melhor poder avaliar os elementos componentes da questão.

Em relação aos tipos de pesquisa, foi adotada a pesquisa aplicada, “onde o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos” [idem,54]. Foi realizado inicialmente uma pesquisa bibliográfica, sendo que: “Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação da questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa” [idem,54].

A abordagem escolhida foi a qualitativa, pois foi considerado o ambiente como agente influenciador das pessoas. “... trabalha com o universo de significados, motivos, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” [MINAYO *et al*,1994:22]. Considerou-se que essa é a abordagem mais adequada para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais.

Para este trabalho foi adotada uma visão positivista: “...a atitude positiva consistia em descobrir as relações entre as coisas. Para atingir isto, nas ciências sociais, criaram-se instrumentos, elaboraram-se determinadas estratégias e se privilegiou a estatística e, através dela, o conhecimento deixou de ser subjetivo, alcançando a desejada “objetividade científica”[TRIVIÑOS, 1987:36].



---

## **Capítulo 2: A ORGANIZAÇÃO E SUA ADMINISTRAÇÃO**

---

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais conceitos a serem considerados em relação à administração das organizações. A primeira seção se inicia com uma breve discussão sobre a definição de “organização”. Em seguida, são abordados os condicionantes atuais: as mudanças de paradigmas, a maior complexidade do ambiente organizacional, e a necessidade de sistemas administrativos mais flexíveis e velozes.

Posteriormente, são apresentados o conceito de “administração” e seus dois principais estilos: a burocracia e a adhocracia. Além disso, o conteúdo deste capítulo proporciona uma noção de algumas das técnicas de gerenciamento que foram ou estão sendo utilizadas. Entre elas: as teorias clássicas da administração, a administração por objetivos e o gerenciamento pelas diretrizes.

Para finalizar, neste capítulo, são apresentados o conceito e o processo de administração estratégica, assim como a gestão estratégica do conhecimento. Estas informações servirão como base para melhor compreensão dos próximos capítulos.

### **2.2. HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com o dicionário, “organização” pode ser definida como sendo: “Modo pelo qual as partes que compõe um ser vivo estão dispostas para cumprir

certas funções” [LAROUSSE,1980:606]. Ao deslocarmos este conceito para as organizações, percebemos a incrível semelhança entre ambas. Ocorre que nas organizações, os indivíduos agem de forma estruturada para buscar alcançar a meta maior da organização: a sua sobrevivência.

É de nosso conhecimento que o homem é um ser social, e portanto, existe a necessidade de socialização. Além disso, o ser humano possui suas limitações, e para garantir o cumprimento dos objetivos, os indivíduos são forçados a cooperarem entre si. Dessa interação do homem com outros indivíduos, surgem as organizações.

A organização não se encontra isolada, e tampouco é auto suficiente. Existe ao seu redor todo um contexto no qual ela se insere: o ambiente. Fischmann nos mostra sua definição “O ambiente é tudo aquilo que influencia a organização nos seus negócios e esta não tem condições para alterá-lo” [FISCHMANN, 1990:25]. Na avaliação do ambiente da organização, devem ser considerados tanto o ambiente externo (as variáveis exógenas), quanto o próprio ambiente organizacional (as variáveis endógenas). Ambas são fundamentais para se possuir uma administração estratégica.

Tanto a organização, como os ambientes são dinâmicos. O administrador deve estar continuamente analisando as ameaças e oportunidades do ambiente externo e trazendo para dentro da organização, ressaltando sempre seus pontos fortes e aperfeiçoando seus pontos fracos.

Em seu livro, Ansoff [1981:43] descreve duas faces da organização: “Qualquer organização é, ao mesmo tempo:

- Uma agência de produção;
- Uma estrutura social concreta.”

A organização como “agência de produção”, atua em relações de competição e cooperação com outras organizações. Ela administra a rotina e, administra as melhorias e as novas estratégias dentro de seu segmento de mercado.

E como “estrutura social”, tem necessidade de ser reconhecida pela sociedade em geral e deve harmonizar-se e reforçar os valores, as normas e as exigências sociais mais amplas da sociedade. Assim como o próprio homem possui essas necessidades.

## 2.3. ADMINISTRAÇÃO

### 2.3.1. Conceito de Administração

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: *ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro. [CHIAVENATO, 1982:3].

Isto é, a palavra administração diz respeito a uma atividade que se realiza sob o comando de outro, de uma ação dispensada a outro em razão de autoridade. A administração é a arte de realizar objetivos através de pessoas.

A administração é essencial em toda a cooperação organizada, em todos os níveis da organização, é a ação de dirigir os negócios, de gerir bens. Todo administrador tem que interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir tais objetivos.

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais. [OLIVEIRA, 1997:26]

#### 2.3.1.1. Estilos de Administração

O estilo de administração pode ser entendido como sendo o conjunto das práticas de planejamento, organização, direção e controle. Isto é, consiste nos padrões comportamentais habitualmente adotados no trabalho pelas diversas práticas administrativas. Existem dois estilos: a burocracia e a adhocracia.

A primeira seria a abordagem clássica, que apesar de ser do século dezanove, ainda pode ser encontrada em muitas organizações. Entre os principais colaboradores desta abordagem se encontram o sociólogo Max Weber, e os teóricos da administração Frederick Taylor e Henry Fayol. Para eles, esta seria a organização ideal, com suas atividades e objetivos pensados racionalmente, com a hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos claros. Uma definição simples poderia ser dada por James A. F. Stoner e Edward Freeman: “Burocracia: organização com uma estrutura formal e hierárquica legalizada.” [STONER, 1985:27]

Em seu livro, Hampton nos chama a atenção para as duas faces da burocracia: uma repulsiva e a outra atraente:

Uma definição de dicionário mostra-nos a face atraente e nas poucas últimas palavras, muda e revela a face repulsiva: a burocracia é administração por meio de departamentos e subdivisões administradas por conjuntos de dirigentes designados, seguindo uma rotina inflexível. [HAMPTON, 1992:553]

As características positivas são a ordem e precisão no trabalho, o tratamento justo e imparcial, e a promoção por mérito. Porém, entre os principais defeitos deste estilo de administração está a tendência a tornar o ambiente intransigente e incapaz de adaptar-se às contínuas mudanças que se fazem necessárias nos dias atuais e, em especial, no futuro cada vez mais imprevisível.

A segunda abordagem é a adhocracia. O nome tem sua origem no latim: *ad hoc* que significa adequadamente. Como o próprio nome diz, ela propõe um estilo mais flexível de administrar, favorece uma atitude mais informal e menos detalhada.

Entre as características da adhocracia estão: equipe-tarefa temporária, autoridade descentralizada e menor número de regras. As equipes *ad-hoc* são constituídas somente quando há necessidade, e em seguida são dissolvidas. Elas são temporárias, cooperam entre si, e a quantidade de equipes varia conforme a necessidade da organização. Seus integrantes são relativamente auto-administrados, capazes de aprendizagem rápida e criativos.

Alvin Toffler defende o estilo adhocrático:

...a melhor maneira de organizar não é burocraticamente, mas ad-hocraticamente, a fim de que cada unidade se integre com muitas outras unidades lateralmente, e

não apenas hierarquicamente, e que as decisões, como bens e serviços, sejam individualizadas, e não padronizadas. [TOFFLER,1985:128]

## **2.3.2. Teorias Administrativas**

O estudo das teorias da administração auxilia na compreensão da organização, abrangendo a visão sobre os seus processos. Por esta razão, no presente tópico são apresentadas as teorias que mais se destacaram. Dentre elas se encontram: a Teoria da Administração Científica, a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Neoclássica, a Administração por Objetivos e o Gerenciamento pelas Diretrizes.

### **2.3.2.1. Teorias: da Administração Científica, Clássica, das Relações Humanas e Neoclássica**

A primeira abordagem foi a administração científica. Ela recebeu esta denominação devido ao seu caráter altamente técnico. Possuía ênfase nas tarefas, onde se procurava reduzir o desperdício e elevar o índice de produtividade. O fundador desta escola foi Frederick Taylor (1903), com inúmeros seguidores, dentre eles, Ford, Gantt e Gilbreth [CHIAVENATO,1982:5]. Os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e utilizavam um sistema de incentivos salariais. O salário era proporcional à produção.

A segunda corrente da administração clássica é a teoria clássica das organizações. Essa abordagem anatômica e estrutural da organização foi desenvolvida em meados de 1916, por seu fundador Henri Fayol [idem:9]. Ela surgiu da necessidade de encontrar as linhas mestras para gerenciar organizações complexas. Ele defendia uma visão anatômica da organização em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo. Ele acreditava que a boa prática da administração segue certos padrões que podem ser identificados e analisados.

Em seguida, Max Weber foi o precursor da teoria da burocracia, onde buscava a eficiência máxima através da padronização do desempenho humano; ao ponto de ser possível a previsibilidade do comportamento das pessoas na organização. O homem visto como uma máquina.

As críticas à teoria clássica dizem que ela era mais adequada no passado, quando as organizações estavam num ambiente relativamente estável e previsível, do que no presente, quando os ambientes são mais turbulentos. [STONER, 1985:28]

Os primeiros teóricos da administração não tinham consciência do poder do ambiente. Apenas buscavam o modo “ótimo”. Eles acreditavam que as organizações mais eficientes e mais eficazes tinham uma estrutura hierárquica baseada numa autoridade formal legalizada.

A abordagem clássica sofre críticas por ser muito teórica. Seus defensores acreditavam que com a estrutura hierárquica legalizada e a autoridade, facilitariam na avaliação e na recompensa do desempenho dos empregados. Porém, atualmente ela é censurada por ser muito generalizada, não sendo adequada para as organizações complexas de hoje em dia. Contudo, destacar estas linhas de estudo do passado auxilia na compreensão da administração atual.

Em 1932, surgiu Elton Mayo, com uma abordagem com ênfase maior nas relações humanas - a Teoria das Relações Humanas. Defendia o *homo social*, e introduzia nas organizações a preocupação com a satisfação dos trabalhadores, que antes não era abordada. Alguns autores discordam, dizendo que: “...apesar deste modelo dar a impressão de que reconhece as necessidades sociais dos trabalhadores, ainda assim, era somente uma outra forma de manipular os funcionários” [CHIAVENATO, 1982: 15].

Apareceram vários outros autores, com os mais diferentes enfoques, entre eles McGregor, identificando a Teoria X e Y. Seu trabalho fez parte da abordagem comportamental, que descendeu diretamente da Escola das Relações Humanas.

Por último, aparece a Teoria Neoclássica, também conhecida como o “Novo Movimento” das Relações Humanas, que faz uma tentativa de integrar a teoria clássica com a teoria das relações humanas. Entre seus principais representantes se encontram Deming, Tom Peters, Peter Drucker e William Ouchi. Em geral, propõem que para uma melhor administração, a organização deve procurar satisfazer seus

funcionários, possuir um processo de tomada de decisões participativo, ter uma organização flexível e buscar sempre se atualizar com novos conhecimentos.

ASPECTOS PRINCIPAIS	ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS DE ADMINISTRAÇÃO		
	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	TEORIA NEOCLÁSSICA
Ênfase	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura
Abordagem da Organização	Organização formal exclusivamente	Organização informal exclusivamente	Organização formal e informal
Conceito de Organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis sociais	Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente
Principais Representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Roethlisberger, Dublin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin.	Drucker, Koontz, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale.
Característica Básica da Administração	Engenharia Humana/ Engenharia de Produção	Ciência Social Aplicada	Técnica social básica e administração por objetivos
Concepção do Homem	<i>Homo Economicus</i>	<i>Homo Social</i>	Homem Organizacional e administrativo
Comportamento Organizacional do Indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais.
Sistema de Incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais.
Relação entre Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível.	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais
Resultados Almejados	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e eficácia.

Tabela 2.1.: Esquema Comparativo das Teorias da Administração

Fonte: CHIAVENATO, I. São Paulo: McGraw-Hill, 1993, 627

### 2.3.2.2. Administração por Objetivos - APO

Em meados dos anos 50, surgiu nos Estados Unidos o processo de administração por objetivos (APO); vindo a se difundir no nosso país nas décadas seguintes. A APO pertence ao período da Teoria Neoclássica, sendo Peter Drucker considerado o seu criador. Além dele, existem outros importantes colaboradores, entre

eles se encontram: George Odiorne, John W. Humble, George Steiner, Edgard Schleh e Dale McConkey. A APO foi definida por Odiorne, como sendo:

O processo de administração no qual os gerentes superiores e subordinados de uma organização definem em conjunto suas metas comuns e especificam as principais áreas de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um, e utilizam essas medidas como guias para a melhor operação de setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros. [ODIORNE, 1965:55]

Em vez do enfoque estar centrado sobre as “atividades-meio” como vinha sendo realizado, agora a ênfase passou a estar sobre os objetivos ou finalidades da organização. Para que esses objetivos sejam postos em ação, eles necessariamente têm que ser claros, mensuráveis, devem evitar ambigüidades, e expressar a realidade da organização. Pois ninguém consegue atingir uma meta incerta. É necessário conhecer quais são os objetivos, delimitar quais ações contribuem para a sua execução e quando elas devem ser atingidas.

A administração por objetivos se inicia com o planejamento estratégico, com o propósito de se determinar adequadamente as metas, as prioridades e medidas de desempenho. A APO tem como propósito a melhoria da eficácia, ela é lógica e sistemática. O que a difere dos métodos clássicos, é que nela ocorre a realimentação contínua no processo, isto é, os próprios empregados exercem a autocorreção e autocontrole dos resultados, ajustando-os aos objetivos pré-determinados. Enquanto que antes, a função administrativa de controlar era delegada aos inspetores.

Apesar de solucionar parte dos problemas, este processo de administração ainda possui uma série de defeitos, de modo que sua utilização se tornou inapropriada. Na época de seu surgimento, o contexto era outro. Antigamente era possível determinar objetivos estáticos futuros com extrapolações de dados do passado. As mudanças eram lentas, a competitividade era baixa, as descobertas científicas e as inovações tecnológicas fáceis de se absorver. Porém, hoje se percebe a generalização dos mercados pela globalização, inovações crescentes, e maior exigência por parte dos clientes.

Essas condições instáveis não constituem meios favoráveis para a aplicação da APO. Ela possui um caráter estático. Sua inflexibilidade provém da recusa



em se alterar as metas após elas serem fixadas, mesmo quando elas se tornam obsoletas, por um determinado intervalo de tempo, em geral um ano.

Existem outras críticas a respeito da APO. É uma técnica que necessita de um clima de elevada confiança entre seus membros, exige um comprometimento da alta administração e metas verificáveis que expressem a realidade. Porém:

... Tanto a fixação dos objetivos como a avaliação do desempenho contribuem muito pouco para a criação de um espírito de equipe e de um autocontrole mais eficiente. [CHIAVENATO,1993:621]

Além disso, a administração por objetivos pode vir a restringir a capacidade de utilizar o potencial humano na organização, à medida que o estabelecimento prévio de metas e tarefas limitam as alterações possíveis.

Nos dias atuais, entretanto, ela não é mais utilizada devido às deficiências de seu sistema. Contudo esse processo de administração por objetivos preparou campo para o surgimento de outros métodos gerenciais, inclusive a própria qualidade. Ao gerar em sua aplicação: objetivos e estrutura organizacional mais claros; induzir através do comprometimento a uma maior satisfação; e ao desenvolver controles a fim de garantir o cumprimento das metas.

### **2.3.2.3. Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD**

O gerenciamento pelas diretrizes é uma tradução do *Hoshin Kanri*, de origem japonesa. Surgiu como resposta à necessidade de um sistema administrativo mais flexível, com tempo de resposta mais curto em relação às mudanças do ambiente.

A palavra *Hoshin* é composta de dois caracteres chineses: *ho* e *shin*; *ho* significa método ou estrutura, e *shin*, agulha brilhante ou bússola. Considerados juntamente, formam a palavra *hoshin*, que significa uma metodologia para estabelecer a direção estratégica. [AKAO, 1997:23]

O *Hoshin Kanri*, também conhecido como planejamento *hoshin* ou gerenciamento pelas diretrizes, ou desdobramento das diretrizes, tem suas origens no

*Statistical Quality Control*, e é um dos pilares do TQM. É um sistema administrativo que determina os objetivos da organização através do planejamento estratégico e permite o seu desdobramento em todos os níveis hierárquicos, sem se desviar deste rumo estratégico. É um sistema para o controle da qualidade e para as atividades de melhoria contínua.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é constituído por dois sistemas de gerenciamento que são conduzidas simultaneamente:

**Gerenciamento Interfuncional.** Cuida da solução de problemas prioritários da alta administração através do desdobramento das diretrizes e seu controle entre departamentos. Tem como função olhar para o futuro da organização. É o gerenciamento a nível do planejamento estratégico e de responsabilidade da alta administração.

**Gerenciamento Funcional.** Cuida da manutenção e melhoria contínua das operações do dia-a-dia de uma organização. Representa a administração da rotina do trabalho diário com a prática da gestão da qualidade. Trata dos aspectos mais básicos ou rotineiros da operação do negócio.

“O *hoshin kanri* proporciona um processo passo a passo para o planejamento, a execução e a revisão das mudanças”. [AKAO, 1997:24] Através do trabalho participativo durante a determinação dos objetivos e estratégias, o gerenciamento pelas diretrizes promove uma melhor comunicação entre os indivíduos. É um meio de colocar as forças em forma de cooperação dentro de uma organização e unir as opiniões internamente, a fim de aperfeiçoar continuamente seu desempenho através do ajuste rápido às mudanças.

O gerenciamento pelas diretrizes utiliza o método PDCA na identificação das medidas necessárias para a mudança ou melhoria. São os passos:

P - Estabelecimento e desdobramento das diretrizes para todos os níveis gerenciais.

D - Execução das medidas prioritárias e suficientes

C - Verificação dos resultados e do progresso em relação às metas.

A - Análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas. [CAMPOS, 1996:36]

Este sistema garante a implantação e o funcionamento do planejamento estratégico, ao contrário de outros métodos, na medida em que existe um contínuo processo de controle para verificar se o que está sendo realizado reflete os objetivos e o rumo que a organização deseja seguir.

## **2.4. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

### **2.4.1. Conceito da Administração Estratégica**

Ao se recorrer, novamente, ao dicionário para averiguar o significado dado à “estratégia”, é encontrado:

... é a arte de planejar ações de guerra; arte de combinar a ação de forças militares, políticas, morais, econômicas, implicadas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado. [LAROUSSE, 1980: 349]

Esta definição mostra bem a origem da palavra “estratégia”, que vem do grego “*strategia*”, e sempre foi utilizada como arma em guerras e batalhas. Porém, a nível de empresas privadas, sua gênese pode ser encontrada após a Segunda Guerra Mundial. Nesta época foram feitas diversas tentativas de planejamento a longo prazo, que na realidade se tratavam de projeções financeiras estáticas.

Os teóricos da estratégia de competição apreciam fazer analogias entre as estratégias de negócios e as militares, porque em ambas, o problema básico é o mesmo: aniquilar ou neutralizar o oponente. [GRACIOSO, 1990:49]

Atualmente, a administração estratégica é entendida como sendo um processo que busca ser flexível, procurando orientar as decisões dentro de suas diretrizes estratégicas, atento ao ambiente externo. Em seu livro, Stoner e Freeman nos fornecem uma definição:

estratégia: programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo. [STONER,J.; FREEMAN,E. 1985:141]

A administração estratégica possui um conceito mais amplo que o planejamento estratégico. Na realidade, ela se constitui de quatro partes, interdependentes e interagentes, sendo uma delas o planejamento estratégico.

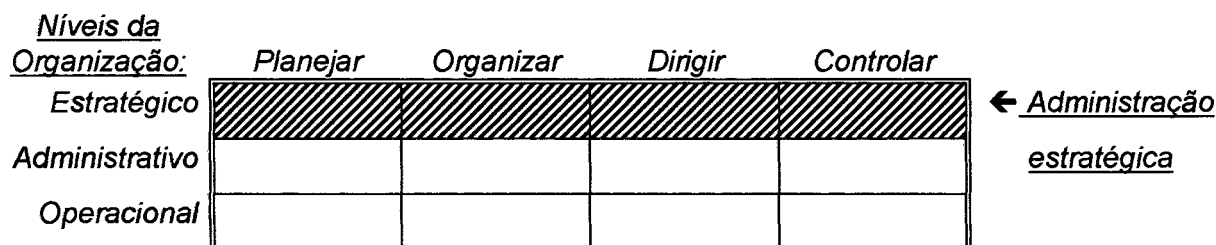


Figura 2.1.: Níveis da Organização

Fonte: FISHMANN, A; ALMEIDA, M.I. São Paulo: Atlas, 1990

Consiste em administrar, considerando as quatro partes acima, mantendo sempre atenção ao ambiente externo e interno da organização. Isto é, usufruir as oportunidades e evitar as ameaças, fortalecer pontos fortes e minimizar pontos fracos, a fim de garantir a sobrevivência da organização a longo prazo. O administrador deve estar apto a agir com rapidez e eficácia para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente e suas interações com sua empresa.

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. [OLIVEIRA, 1997:28]

Nessa definição, fica evidente o novo enfoque dado à administração. Em primeiro, a evidente preocupação com a participação do elemento humano; e em segundo, o desejo de ajustar continuamente a organização às mudanças cada vez mais frequentes.

É uma forma de administrar a organização no dia-a-dia, logo, as tomadas de decisões são feitas considerando as análises das condições ambientais, externas e

internas. “A administração estratégica objetiva transformar a estratégia em decisões e ações” [ZACCARELLI, 1990:20].

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Administração Estratégica</b>
estabelece uma postura em relação ao ambiente	acresce capacitação estratégica
lida com fatos, idéias, probabilidades	acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização
termina com um plano estratégico	termina com um novo comportamento
sistema de planejamento	sistema de ação

Tabela 2.2. : Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

Fonte: GAJ, Luiz. São Paulo: Ática S.A., 1993

Enquanto o planejamento estratégico trata de estabelecer as metas da organização e onde alocar seus recursos para alcançá-las; a administração, por sua vez, se preocupa mais em possuir um pensamento estratégico. Gracioso considera a administração estratégica como sendo o ponto final da evolução do pensamento estratégico dentro da organização, durante a elaboração e execução das suas realizações. [GRACIOSO, 1990: 28]

#### **2.4.2. Processo da Administração Estratégica**

Como foi descrito no item anterior, encontramos na bibliografia a administração estratégica separada em quatro grandes itens interdependentes e interagentes, sendo eles:

- Planejamento Estratégico
- Organização Estratégica
- Direção Estratégica
- Controle Estratégico

Alguns autores ainda acrescentam o Desenvolvimento Estratégico como fazendo parte de todos os quatro itens, como pode ser verificada na Figura 2.2. abaixo:

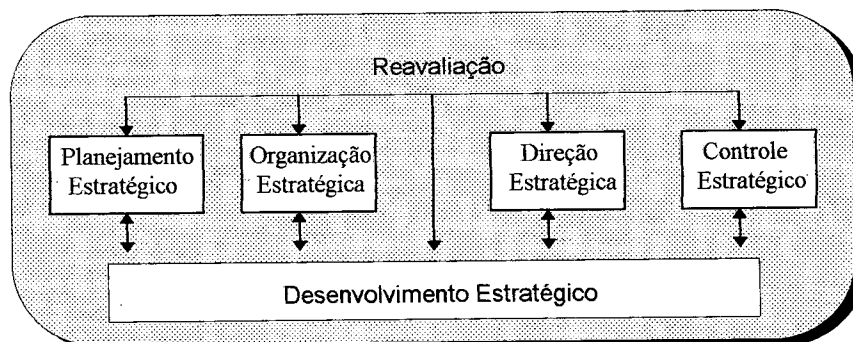


Figura 2.2.: Modelo Geral de Desenvolvimento e Implementação da Administração Estratégica. Fonte: OLIVEIRA, D. São Paulo: Atlas, 1997

Planejamento estratégico é uma atividade administrativa que permite à organização estabelecer a melhor direção a ser seguida, através de uma maior interação com o ambiente. Através dele, os administradores obtêm as metas que devem alcançar, em vez de se basear em palpites. De acordo com Furlan:

Quem planeja sabe: avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazos; agir sobre o mercado; desenvolver diferenciais competitivos; antecipar-se a situações desfavoráveis; criar participação no mercado; e desenvolver serviços e produtos adequados ao mercado. [FURLAN,1991:5]

Organização estratégica é prática de alocar os recursos da organização, interagindo ativamente com as realidades e cenários ambientais, de modo que todos possam alcançar seus objetivos.

Direção estratégica é a liderança, influência e motivação que os superiores exercem sobre seus subordinados de forma interativa com os fatores ambientais, para a realização de suas atividades. “...é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar.” [SENGE,1990:18]

Controle estratégico é a revisão crítica das metas globais e da eficácia da organização. Ela é realizada periodicamente, e visa certificar que todos estão de fato na direção dos objetivos preestabelecidos no planejamento estratégico.

Desenvolvimento estratégico é uma atividade que integra todo o processo de administração das empresas. De acordo com Oliveira:

... é a mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional resultante do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa. [OLIVEIRA,1997: 37]

Bornholdt em seu recente livro, mostra um interessante desdobramento dos fatores relevantes em um processo de administração estratégica. Ele classificou nove fatores que considera fundamentais para as empresas vencedoras: políticas, cenários, recursos, negócio, estratégias competitivas, processo de mudanças, objetivos, indicadores e controles. Com esses nove fatores, podem ser formados outros conjuntos ou subconjuntos, capazes de orientar mudanças, de acordo com a situação e intenção da organização. Eles são apresentados na figura abaixo:

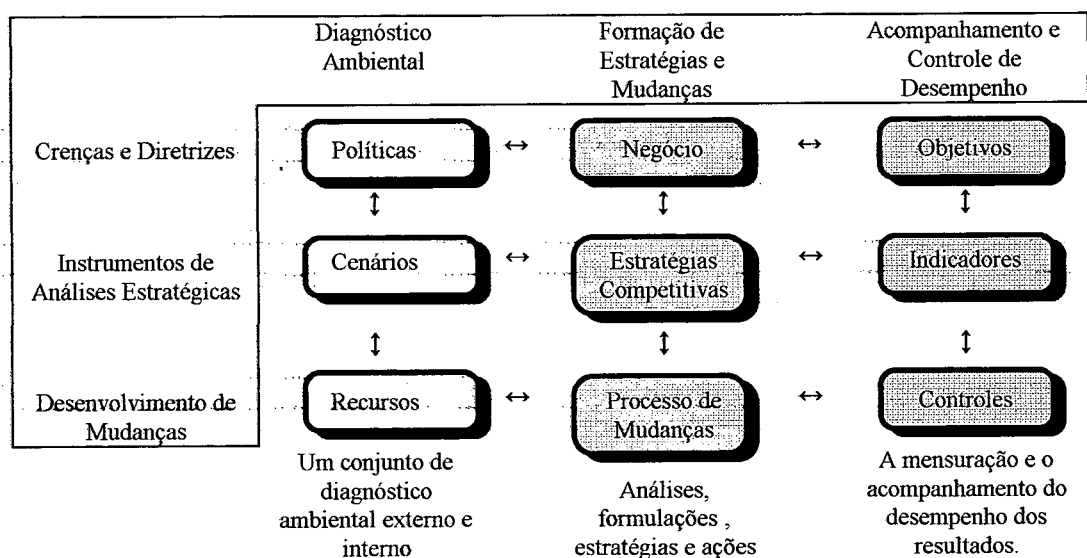


Figura 2.3.:Desdobramento dos Fatores Relevantes no Processo da Administração Estratégica

Fonte: BORNHOLDT, W. Rio de Janeiro: Campus,1997

Ao se tomar os subconjuntos na direção vertical, por exemplo, são encontrados subconjuntos de três fatores: a primeira coluna tratando do diagnóstico ambiental, a segunda da formação de estratégias e mudanças e a terceira sobre o acompanhamento e controle de desempenho.

Agora, se forem tomados os conjuntos no sentido horizontal, são encontrados outros subconjuntos. Na primeira linha tem-se o conjunto de crenças e diretrizes, e quatro objetivos podem ser identificados:

- Fortalecer uma ideologia;
- Fortalecer uma identidade;
- Buscar maior integração e harmonia e
- Concentrar esforços.

A segunda linha representa outro significado - instrumentos e ferramentas de análise estratégicas - e podem ser identificados outros quatro objetivos:

- Identificar mudanças nos ambientes;
- Avaliar cenários e alternativas;
- Exercitar e simular planos e
- Definir medidores.

A terceira linha representa um novo significado - o desenvolvimento e a evolução - e há mais quatro objetivos:

- Identificar a cultura e os recursos;
- Desenvolver habilidades e sistemas de gestão;
- Promover mudanças e viabilizações e
- Reformular as ações estratégicas.

### **2.4.3. Gestão Estratégica do Conhecimento**

A gestão estratégica do conhecimento consiste em um novo enfoque de administração que vem sendo abordado atualmente por autores como: Alvin Toffler, Peter Senge, Peter Drucker, Henry Dou, C. Argyris, Arie de Geus, Tom Davenport, entre outros. Eles abordam a questão das “organizações de aprendizagem”, que se utilizam mais do processo descritivo (como fazer) do que o prescritivo (o que fazer).

**Organizações de aprendizagem:** Nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo. [SENGE, 1990:11]



Esses autores acreditam que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes. De acordo com Arie de Geus, ex-chefe de planejamento da *Royal Dutch/Shell*, o planejamento funciona como um aprendizado institucional, modificando os modelos mentais da organização, do mercado e dos concorrentes [idem: 17].

A abordagem do processo de aprendizado reconhece que é difícil ou impossível prever o ambiente futuro externo ou interno, e que as organizações em uma situação competitiva na qual o fator tempo é geralmente importante precisam aprender rapidamente. [IDENBURG, 1993:135]

Considera-se que os dados passam a ser informação, quando são relevantes e potencialmente nos interessam. A informação quando devidamente filtrada e absorvida passa a ser conhecimento. E por último, quando se sabe aplicar o conhecimento na prática, passa a se ter sabedoria. O fluxo de informações dentro da organização deve ser estruturado, pois, quando ele é gerenciado adequadamente, a competência a nível organizacional aumenta.

O tratamento das informações deve ser realizado por uma equipe do Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Primeiramente, necessita-se realizar um levantamento dos dados pertinentes, que passam a ser considerados informação. Em seguida, verifica-se a confiabilidade da informação e da sua fonte, para poder estocá-la. Deve-se realizar uma análise das informações, para posterior disseminação das informações necessárias para o processo de Planejamento Estratégico.

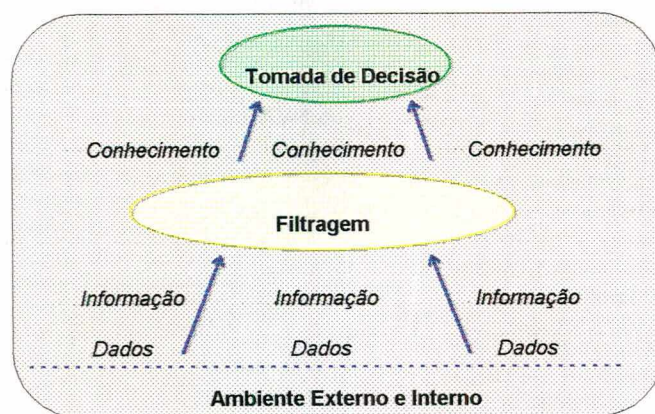


Figura 2.4.: Pirâmide de Informações

Fonte: Adaptado da SILVEIRA, A., 1997.

Este sistema é fundamental, pois processa a transformação dos dados em informações, que passam a ser utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa visando a otimização dos resultados esperados. Pode-se ver pela figura, que o sistema tem como entradas as fontes de dados interna e externa à organização. Existem três fluxos de informação em uma empresa:

- coletada externamente à empresa e utilizada por ela;
- produzida pela empresa e destinada à própria empresa;
- produzida pela empresa e destinada ao mercado.

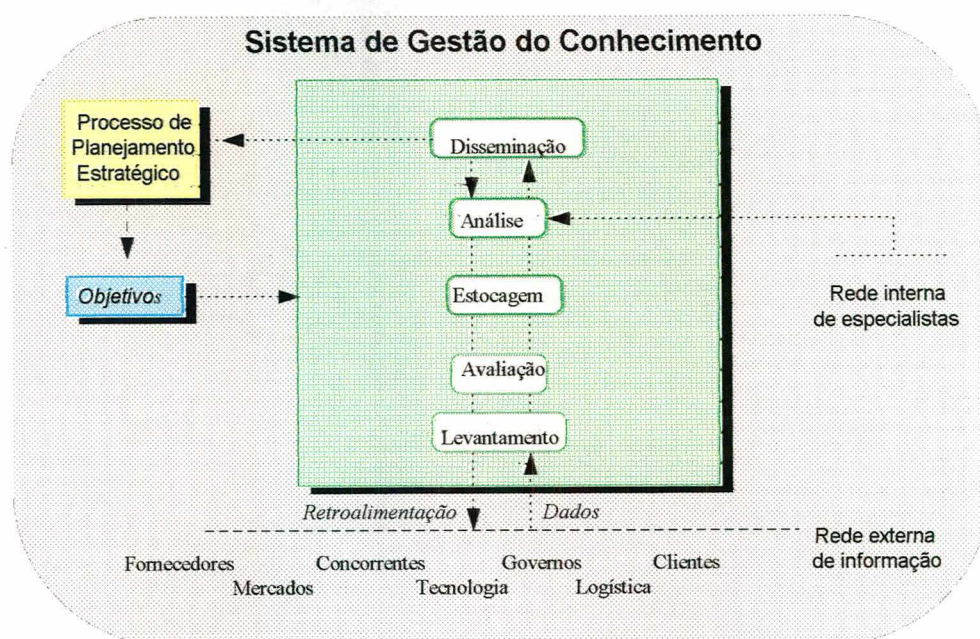


Figura 2.5. : Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC)

Fonte: SANTOS, N. ,1998

Após o planejamento estratégico, define-se os objetivos. E por um processo de retroalimentação, mantêm-se em contato com o mercado. Percebe-se que se trata de um processo dinâmico. Pode ser observado na figura ilustrativa o “tripé” da inteligência competitiva: mercados, tecnologia e logística.

Os objetivos do planejamento estratégico de uso da tecnologia da informação devem ser, entre outros:

- investigar as oportunidades de ganho e as vantagens competitivas através do melhor uso de tecnologias;

- estabelecer objetivos e fatores críticos de sucesso para a empresa;
- facilitar a consecução dos objetivos empresariais através da análise de seus fatores críticos de sucesso;
- determinar quais as informações que podem auxiliar a gerência a realizar melhor o seu trabalho;
- priorizar o uso da tecnologia da informação em função das necessidades da empresa;
- criar um modelo funcional e de dados do negócio, de modo a permitir à alta administração visualizar o negócio em termos dos objetivos, funções, informações, fatores críticos de sucesso e estrutura organizacional.

As empresas possuem dificuldade em administrar o ambiente externo, suas incertezas e variáveis. Para facilitar a coleta e análise das informações, entre outras melhorias, faz-se necessário implantar um SGC, que é uma ferramenta básica para o desenvolvimento competitivo da organização. Com ele, pode-se efetuar o acompanhamento de situações conhecidas; buscar sinais de mudança; gerenciar e manter a informação; além de facilitar a geração de conhecimento na empresa. Mas, neste caso, interessa o fato de que este sistema pode melhorar o planejamento e a administração estratégica, a médio e longo prazo.

A crescente complexidade do mundo atual prejudica a qualidade e a quantidade das informações. O problema não está na falta de informação, e sim de excesso. Isto tende a confundir ao invés de esclarecer. Um aspecto a ser medido é a pertinência da informação. É fundamental saber o que é relevante e, o que não é, para se poder avaliar e comparar alternativas quando se está a ponto de tomar uma decisão.

Se a falta de informações pode constituir problema, o excesso de informações ou informações desencontradas pode-se tornar problema ainda maior, sobretudo se forem informações decisivas para o processo de tomada de decisão. [POZZEBON,M; FREITAS,H.,1996:20]

Ou ainda:

...pode-se dizer que existe relacionamento direto entre a qualidade da informação utilizada pelo tomador de decisão e a qualidade de suas decisões. [idem:21]

Existem duas formas de transferência de conhecimento que podem ocorrer: a primeira é pelo conhecimento explícito, formalizado, realizado de forma estruturada pelo conhecimento especializado. A segunda forma é pelo conhecimento tácito, adquirido pela prática, informal, através da descoberta.

As empresas devem estar com o foco no conhecimento, e não na informação. As estratégias orientadas para o conhecimento são mais difíceis de serem copiadas:

No futuro, a informatização e a automação farão com que o trabalho humano fique concentrado nas funções gerenciais onde o conhecimento é vital. A produtividade e a competitividade são alcançadas através do conhecimento. Nada substitui o conhecimento. [CAMPOS,1994:11]

A busca da informação está conectada à tendência da busca do conhecimento. É um recurso intangível que requer administração adequada, assim como todos os outros: capital, mão de obra, matéria prima e tecnologia. Em toda a organização deve haver um responsável pelo gerenciamento e coordenação das informações. A tendência é ocorrer mudanças nos níveis hierárquicos. Deve-se ter a informação como recurso chave. O novo paradigma, paradigma de uma empresa de alto desempenho, integrada e ampliada, exige novos enfoques organizacionais, como o trabalho em times de negócios, nos quais as informações devem fluir com as maiores agilidade e flexibilidade possíveis.

No lugar dos rígidos departamentos convencionais, a organização se dividirá em uma estrutura altamente flexível, composta de “arcabouço” e “módulos”. Em vez de ser tratada como uma unidade isolada, considera-se que ocupa uma posição no centro de uma “constelação” em movimento de companhias, organizações e agências relacionadas. Nessa organização articulada em times de negócios, não somente os altos executivos tomam as decisões: existe a necessidade de que cada participante dos times de negócios tenha maiores autonomia e iniciativa e, inclusive, decida. “... precisa-se trabalhar com um modelo global e integrador de informações que crie condições para a existência do decisor pró-ativo.” [POZZEBON,M; FREITAS,H.,1996:30]

Para que essa dinâmica seja possível, as informações da empresa devem estar cada vez mais disponíveis, e com maior qualidade. Porém isso exige uma mudança

na forma como os sistemas que produzem as informações são concebidos e desenvolvidos atualmente.

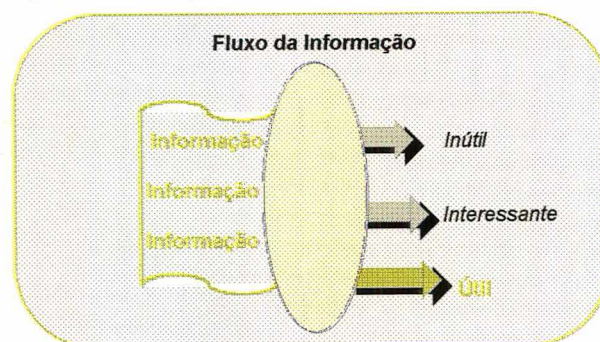


Figura 2.6.: O Fluxo da Informação

Fonte: Adaptado da SILVEIRA, A, 1997

Como pode ser visto na figura 2.6., esse processo de converter dados em informações úteis para a vantagem estratégica nos negócios é conhecido como suporte à decisão.

Com o passar do tempo, a vantagem começa a desaparecer e é substituída pela necessidade, no momento em que todos passam a fazer o mesmo. Segundo Henry Dou, [DOU,1997] da Universidade *Aix Marseille*, estamos em um período de hiper-competição, onde é imprescindível se conhecer os movimentos dos concorrentes. Para tanto, existe o recurso da hiper-informação. Ela é mais elaborada do que a informação, e é necessária na tomada de decisões. São os quatro passos:

1. Coletar e reunir dados de diversas fontes
2. Processamento dos dados - listas, matrizes, redes.
3. Análise da hiper-informação: construindo redes, *links*, estruturas.
4. Compreendendo os resultados.

O tempo passa a ser fundamental, podendo gerar a vantagem competitiva.

#### Tecnologias que devem ser consideradas na Gestão Estratégica do Conhecimento:

- Internet;
- Correio eletrônico;
- Bancos de dados textuais;
- Hipertexto/ hiper-mídia;

- Recuperação da informação a partir da imagem;
- GIS (*Geografic Information System*);
- EDI (*Eletronic Data Interchange*);
- Gerenciamento Eletrônico de Documentos;
- Video Conferência;
- Sistemas de *Workflow* (trabalho em grupo);
- Códigos de Barras;
- Discos Ópticos .

Existem diversos benefícios com a utilização de sistemas de informações, que podem ser tanto tangíveis como intangíveis. Entre eles, pode-se citar: a dinamização do processo, a informação mais pontual, maior poder e rapidez de cálculo, a conseqüente redução de tempo para a realização de uma mesma tarefa, a melhoria do processo de tomada de decisões; o incremento da precisão; as melhorias da competitividade, dos serviços aos clientes, da imagem do negócio, da satisfação dos clientes e funcionários. Um sistema de informação empresarial deve permitir a administração de toda essa gama de informações de forma simplificada e com o mínimo de treinamento.

A organização deve evoluir da chamada empresa tradicional para a empresa baseada no conhecimento, onde o compartilhamento das informações e o trabalho cooperativo são os principais focos da estratégia gerencial.

O aumento na oferta de conhecimento terá como conseqüência o aumento na especialização tecnológica, econômica e social, motivado pelo maior número de componentes sociais. O aumento da especialização agirá fortemente na criação de interdependências cada vez mais significativas entre esses componentes.

Além disso, outro fator que está sendo fortemente modificado é o “tempo”. Com a evolução tecnológica, os espaços de tempo entre mudanças estão cada vez menores, não existem mais fronteiras para se comunicar com qualquer outro país, as notícias são globais. Tanto o lançamento de um novo programa de computador, como um novo modelo de carro podem ser feitos no mesmo espaço de tempo.

É importante ressaltar que a informação tem a capacidade de tornar a empresa mais flexível, a medida que a melhoria da coordenação, comunicação e colaboração entre os indivíduos, leva à captação do conhecimento para o benefício da

organização. “...a informação é importante, talvez ainda mais importante do que a terra, o trabalho, o capital e a matéria-prima.” [TOFFLER,1985:128]

Em outras palavras, a informação está se tornando a mercadoria mais importante da economia contemporânea. Os Sistemas de Informação podem auxiliar as empresas a aperfeiçoar os seus serviços e operações, a aumentar os seus lucros e crescimento e a melhorar a sua atuação no mercado. Para ajudar a aumentar a rentabilidade melhorar ou garantir a sua imagem no mercado, as empresas necessitam planejar com mais eficácia a utilização dos recursos de Sistemas de Informação.[FURLAN, 1991:4]

As empresas já passaram pela “Primeira Onda”, a revolução agrícola, onde a estratégia era baseada na mão-de-obra; passaram pela “Segunda Onda”, a revolução industrial, onde a estratégia estava baseada no capital; e atualmente de acordo com Alvin Toffler, se encontram na “Terceira Onda”, onde as empresas estão baseadas no conhecimento:

As mudanças rápidas e maciças atuais constituem a “Terceira Onda”, que está criando uma civilização inteiramente nova, baseada na alta tecnologia, informação e novos meios de organização para propósitos econômicos. [TOFFLER,1985:33]

Sendo assim, a sociedade que está surgindo apresentará novos estilos de organizações, novos tipos de relacionamentos interpessoais e novas tecnologias, proporcionando, por sua vez, um novo ambiente empresarial.

## 2.5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, tratou-se das peculiaridades inerentes às organizações e as dinâmicas transformações da sociedade, tendo como consequência uma maior complexidade para a administração. Ainda foi descrito a evolução das teorias da administração, ressaltando os seus benefícios e malefícios.

Não existe dúvida de que, de acordo com cada situação, o administrador deve buscar qual seria a melhor solução, e adaptar os princípios da administração ao seu caso. Pois não existe uma fórmula que possa ser aplicada a todos. Como escreveu

Morgan: “ Os sistemas de gerenciamento deveriam ser ‘situacionalmente específicos’ : diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para a máxima eficiência” [MORGAN, 1993:111].

Dentre os estilos de gerenciamento relatados, atualmente, nas empresas norte americanas tem sido aplicado o gerenciamento pelas diretrizes, em razão de sua flexibilidade, atualização periódica dos objetivos, e maior rapidez na implementação das diretrizes. Infelizmente no Brasil, ainda está lento o processo de compreensão de sua metodologia, e somente algumas empresas o utilizam.

Um outro ponto que necessita ser destacado é a limitada participação do elemento humano na organização. Em geral, seria benéfico se as empresas oferecessem aos funcionários a oportunidade de desenvolver a criatividade, intuição e mentalidade crítica. Promover e incentivar atitudes proativas. Em decorrência de sua participação nas tomadas de decisões, poderá haver um maior grau de comprometimento dos funcionários.

Devido ao ambiente de mudança em que se encontram as organizações, o administrador tem que estar atento aos acontecimentos externos que podem vir a influenciar o seu futuro, e trazê-los para dentro da empresa. Isto é, administrar estrategicamente sua organização. Em função da relevância do planejamento estratégico, como a etapa inicial da administração estratégica, o próximo capítulo será dedicado a ele.



---

## **Capítulo 3: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

---

### **3.1. INTRODUÇÃO**

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente para manter a organização competitiva, a nível mundial, aumentam exponencialmente a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta e de uma maior conscientização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, um planejamento estratégico realizado de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Neste capítulo são apresentados com maior profundidade o planejamento estratégico e os diversos enfoques encontrados na bibliografia e na prática. São descritos as peculiaridades de cada um e em quais situações eles podem ser utilizados.

Em seguida, realiza-se uma análise comparando os diversos tipos apresentados, pontos coincidentes e divergentes. Para concluir, são colocadas as críticas e melhorias que podem ser feitas no processo.

### **3.2. DIFERENTES ENFOQUES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Como já foi mencionado no capítulo anterior, o planejamento estratégico representa uma das mais importantes partes da administração estratégica. Sem ela, seria impraticável o seu desenvolvimento, sendo que: “Uma vez que as operações

administrativas são estruturadas de modo a corroborarem na consecução dos objetivos empresariais, o planejamento precede logicamente a execução de qualquer outra função administrativa.”[KOONTZ,1981:71]

Neste tópico são mostrados os tipos encontrados na literatura, iniciando com o planejamento tradicional, passando pelo planejamento estratégico, até as formas de planejamentos que estão sendo utilizadas atualmente.

### **3.2.1. Planejamento**

Sabe-se que o processo de planejamento sempre esteve presente na história da humanidade. Ele é fundamental para a sobrevivência do ser humano, na medida em que pode dar maior eficiência às suas atividades para se obter metas preestabelecidas. Isto é, ele propicia a máxima sinergia dentro da organização para alcançar os objetivos desejados, além de auxiliar no estabelecimento de prioridades para as tomadas de decisões. Uma definição interessante é dada por Giegold:

Planejamento é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso [GIEGOLD, 1980:35].

Não se pode ficar na dependência da sorte e do acaso, é necessário planejar o futuro para estar preparado para as ocasiões favoráveis que possam surgir. A atuação do planejamento se verifica, basicamente, através de três formas distintas e complementares: identificação de cursos de ação, divisão racional de esforços e redução da subjetividade na tomada de decisão.

O planejamento empresarial deve ter como finalidade facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes das estruturas organizacionais, interna e externamente à organização, de tal modo que contribua positivamente para o estabelecimento e a implementação dos mecanismos de perpetuação da organização e de seus membros. “O planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada.”[GANDIN, 1994:58]

Dois importantes papéis do planejamento se destacam: Em primeiro lugar, o político, pois torna-se compreensível para todos a necessidade de sacrifícios em prol de um objetivo claro, neste caso, o planejamento funciona como agente de mobilização. E em segundo, o econômico, voltado à criação de condições básicas para o desenvolvimento sadio dos mecanismos de mercado, através da contribuição efetiva para a neutralização ou eliminação de ameaças.

Os métodos tradicionais de planejamento têm sido bastante aplicados no desenvolvimento econômico. Porém, quando aplicados em sua forma tradicional acabam por cometer grandes erros, tornando o plano inútil para a organização. A sua principal falha está em seu conteúdo determinístico e tecnocrático. Ou seja, considera-se o futuro apenas como uma projeção do passado, ignorando as visíveis mudanças no ambiente; além de não se preocupar com a sua efetiva implementação. Outra falha se encontra no modo como é formulado o plano, isto é, muitas vezes ele é imposto pela alta direção, com sua opinião e realidade percebida, sem receber influência dos principais interessados: os indivíduos que irão executá-lo.

O processo tradicional de planejamento produz um plano estático, baseado num modelo simplificado da realidade, tornando-se rapidamente desatualizado. Assim, há um forte descrédito por parte dos responsáveis pela ação. Não existe um processo de realimentação efetivo para realizar as alterações necessárias ao plano; e quando isto ocorre, estes são demorados, perdendo a sua utilidade. Dessa forma, na maior parte dos casos, o plano fica obsoleto num curto espaço de tempo. Por isso, deve ser reavaliada esta postura em relação ao planejamento, a fim de que a atividade de planejamento passe a ser entendida como algo que se processa continuamente.

Outra causa do seu fracasso é a má qualidade das informações disponíveis aos planejadores. Devido a dados incompletos ou mesmo falhos, as decisões tomadas tendo como base esses dados, serão erradas. Nesse caso, é necessário um levantamento dos dados pertinentes, avaliação da confiabilidade e divulgação efetiva a todos os interessados. É fundamental esta melhoria no sistema de informações da organização, a fim de evitar desperdício de tempo, energia, recursos financeiros e humanos.

Ocorre também, o problema da tomada de decisões relevantes no momento correto, porque saber como e quando agir é vital para uma boa administração. Muitos dos problemas que poderiam ser resolvidos facilmente, se solucionados no

momento certo, agravam-se, e tornam-se maiores e mais complexos com o passar do tempo. De rotineiro e pouco significativo, passa a ser um problema urgente. Nesse sentido, existe uma necessidade de priorizar os assuntos realmente relevantes, isto é, aumentar a direcionalidade das ações. Um dito popular expressa bem este problema: “Não há vento favorável para aquele que não sabe para onde ir”.

Sendo assim, percebe-se que a aplicação do planejamento deve se tornar mais confiável. Os planos tradicionais não funcionam adequadamente quando aplicados a um sistema onde o comportamento dos seus elementos é dinâmico. Devido a todos os fatores mencionados acima, se fez necessário criar um planejamento que considerasse essas variáveis, surgindo assim, o estratégico.

### 3.2.2 Planejamento Estratégico Tradicional

Por volta da década de 60 começou a prosperar nas empresas americanas um novo modelo de planejamento; em função da ineficácia dos modelos tradicionais, as simples projeções de crescimento que eram realizadas para planejar a produção, as vendas e os lucros, já não eram suficientes face às turbulências no país. Entre os problemas estavam a crise de energia, inflação de dois dígitos, estagnação econômica, concorrência japonesa e fim de reserva de mercado em setores industriais-chave.

Este novo modelo de planejamento, com conceitos novos e ferramentas especiais, era mais elaborado do que o anterior, e ficou conhecido como **Planejamento Estratégico**. Esses modelos apresentam uma profunda diferença entre si, tanto na concepção quanto na aplicação. São mais abrangentes, preocupando-se em atingir objetivos organizacionais globais. É considerado estratégico quando, apresenta como característica principal, uma ênfase no ambiente externo da empresa.

Kenichi Ohmae defende a idéia de que o planejamento estratégico deve ser apenas uma consequência dos processos habituais de raciocínio. Sendo assim, passa a ser fundamental praticar constantemente o raciocínio estratégico: “É uma disciplina para todo dia, não um recurso que se deixe adormecer nos tempos normais, e nas emergências é acordado às pressas” [OHMAE,1985:77]. As formulações de perguntas do tipo: “Se...,

qual seria ?”, ou “Por quê ?” auxiliam a ampliar o leque de alternativas para a organização.

...a finalidade única do planejamento estratégico é permitir à empresa conseguir sobre suas concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem que depois ela possa sustentar [idem:35].

Uma estratégia empresarial efetiva, portanto, é aquela que permite à organização conquistar alguma vantagem expressiva sobre suas concorrentes a um custo suportável. Segundo Ansoff [ANSOFF,1977:4], as decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos da organização.

Em seu outro livro, ele define que a posição estratégica da organização envolve uma série de ações, tendo como consequência uma nova atitude estratégica. Entre elas, Ansoff cita:

...a identificação dos objetivos da empresa; uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos; a determinação das capacidades da empresa; a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial [ANSOFF,1981:54].

Um modelo simplificado mostrando os elementos básicos que devem ser considerados num Planejamento Estratégico foi sugerido por Ohmae, em 1985. [fig.3.1.]. Nele, define-se a estratégia, visando superar a concorrência, e ao mesmo tempo, atender às necessidades dos clientes. Mais tarde, Porter aperfeiçoou o esquema, incluindo outros elementos essenciais para a formulação do planejamento e da estratégia.

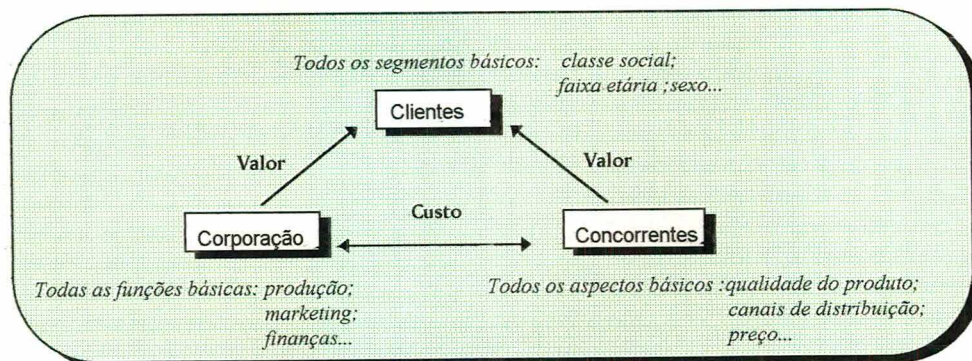


Figura 3.1.: Os Três Cs Estratégicos

Fonte: Adaptado do OHMAE, K. São Paulo: Pioneira, 1985:90

A preocupação em analisar o ambiente externo pode ser facilmente observada pela figura extraída do livro de Michael Porter, onde mostram as forças que dirigem a concorrência na indústria. Nele, percebe-se que as mudanças no fornecimento de matéria-prima, possível entrada de novos produtos ou substitutos e as mudanças na demanda do mercado agem sobre as empresas de modo que elas são obrigadas a rever continuamente seus planejamentos e estratégias de negócios.

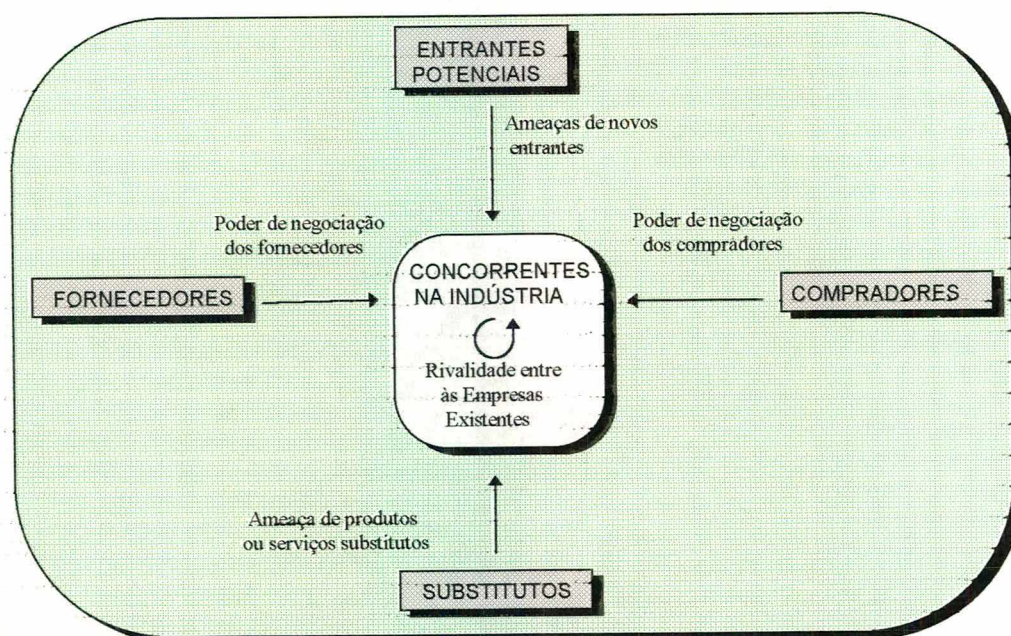


Figura 3.2. Forças que Dirigem a Concorrência nas Indústrias

Fonte: PORTER, M. Rio de Janeiro: Campus, 1986:23

Para poderem classificar seus negócios por potencial de lucro, os administradores necessitavam de ferramentas analíticas. Vários métodos de avaliação estratégica foram criados, entre eles se encontra a “Matriz BCG”, sugerida por *Bruce Anderson* do *Boston Consulting Group*. Seus estudos demonstraram que existia correlação positiva entre o *market-share* (participação relativa de mercado) e a taxa de retorno sobre o investimento (RSI).

De acordo com Gracioso [1990:62], esta técnica a nível corporativo, ou de *holding* auxilia a determinar a posição relativa das várias empresas afiliadas ao grupo, tornando mais racional a fixação de prioridades para investimentos e/ ou desmobilização

de ativos. A nível intradivisional, a análise é usada para avaliar a performance relativa de seus vários produtos / serviços.

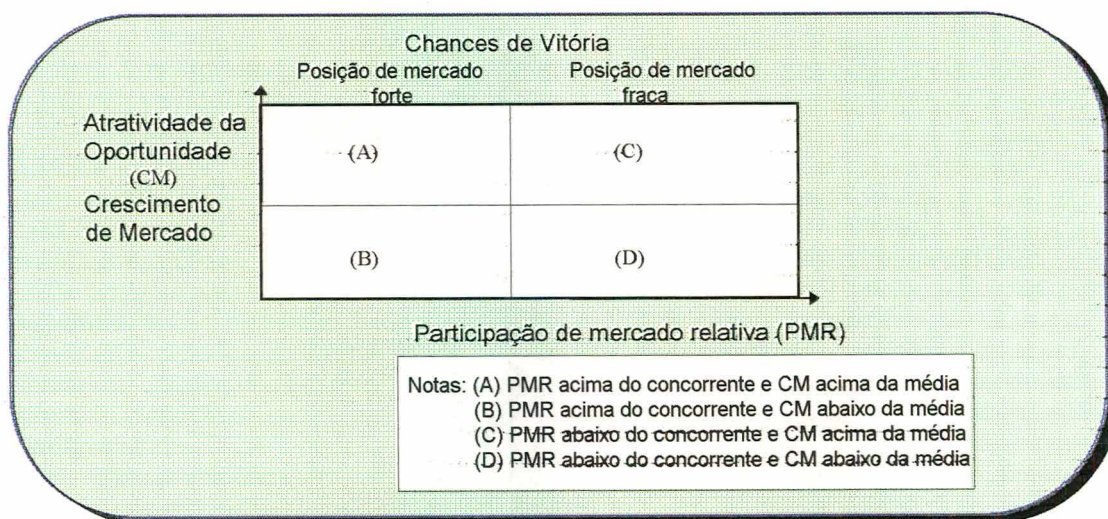


Figura 3.3.: Portfólio de Negócio - Análise BCG

Fonte: GRACIOSO, F. São Paulo: Atlas, 1990: 64

Em geral, os quadrantes A, B, C e D são denominados: estrela, vaca caixeira, ponto de interrogação, e cão, respectivamente. Uma das principais vantagens (talvez a maior) da Matriz BCG é permitir visão comparativa do passado, presente e futuro, se presumirmos que as condições atuais sejam mantidas. Pode-se assim prever com exatidão a evolução de nossos produtos e os avanços futuros dos concorrentes. Este instrumento mudou o conceito de “portfólio de produtos”, e foi o ponto de partida para várias outras técnicas complementares.

Pela definição feita por Fishmann, pode-se ter uma clara noção do significado do planejamento estratégico: “É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos” [FISHMANN, 1990:25]. Ela permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interações com o ambiente.

Acredita-se que o planejamento estratégico procurou corrigir as lacunas do processo tradicional de planejar, principalmente em dois aspectos: em primeiro, se preocupando em analisar o ambiente externo e em harmonizar a realidade do mercado

com os recursos da empresa; e em segundo, visando uma maior participação das pessoas na confecção do plano. Henry Mintzberg fornece diversas definições para o planejamento estratégico, entre elas:

Ele é um processo formalizado, levando em conta os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente, para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões [MINTZBERG, 1994].

O planejamento estratégico visa a organização como um todo, metas mais abrangentes, enquanto o planejamento tático e o operacional se preocupam em otimizar uma determinada área da empresa. Eles são fundamentais para a operacionalização do planejamento estratégico; para traduzir os objetivos a longo prazo em metas de curto e médio prazo. A diferença está no nível hierárquico de tomada de decisões. A utilização do planejamento estratégico tem como vantagem uma maior sinergia entre as diferentes áreas.

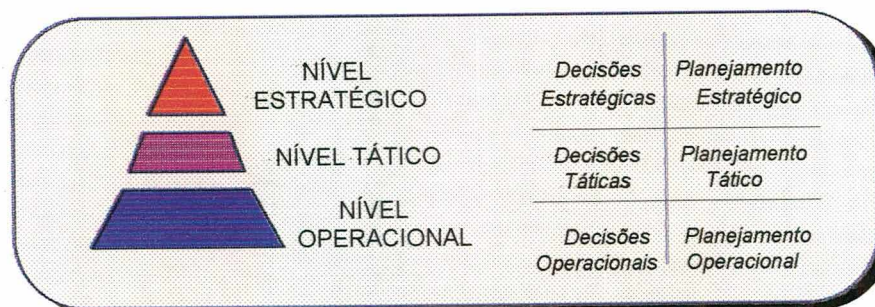


Figura 3.4.: Níveis de Decisão e os Tipos de Planejamento

Fonte: OLIVEIRA, D. São Paulo: Atlas, 1993:35

Entretanto, essas melhorias não foram suficientes para uma aceitação plena. É necessário observar que: “As atividades de planejamento crescem em complexidade e interdependência na proporção em que as organizações se diversificam e se expandem” [FIORELLI, 1988:28]. O modelo tradicional de planejamento estratégico foi, e tem sido, extensamente criticado devido ao fracasso na sua implementação; seja pelo hiato existente entre a realidade e os planos, seja pela sua rápida obsolescência, ou pela falta de participação de todos os interessados. Como resposta às necessidades visíveis de melhoria, surgiram diversos outros modelos de planejamento estratégico, sendo um deles o participativo.



### 3.2.3 Planejamento Estratégico Participativo

O planejamento estratégico participativo surgiu procurando solucionar as deficiências do planejamento estratégico tradicional. De acordo com Fiorelli [1988:19], a característica diferenciadora deste planejamento se encontra no termo “participativo”. O processo se desenvolve de maneira a propiciar uma extensa e intensa conjugação de esforços. Através dela os objetivos organizacionais passam a ser profundamente discutidos, analisados e compreendidos pelo corpo gerencial da organização

O planejamento estratégico participativo tem como principais objetivos:

- disseminar um amplo conhecimento entre o corpo gerencial, dos problemas, desafios e oportunidades comuns à organização;
- promover a análise dessas questões, por parte de todos os participantes, aguardando que as opiniões aflorem e, do confronto entre elas, se chegue ao consenso desejável;
- elaborar um conjunto de proposições de diretrizes objetivas e metas harmoniosas para a organização;
- estabelecer um cronograma de atividades que contemple as especificidades de cada área da organização e que estabeleça o cumprimento das diretrizes organizacionais.
- garantir máxima conjugação de esforços em torno dessas metas;

Em 1986, Willian Ouchi já escrevia sobre as organizações do tipo Z, onde o processo decisório ocorre de forma consensual e participativa. O modelo é o mesmo: democrático. Nessas empresas, apesar da elaboração dos planos ser coletiva, a responsabilidade e a decisão final ainda ficam a cargo da alta administração.

O interessante é que quando um grupo se empenha na tomada de decisão consensual, os membros estão efetivamente sendo solicitados a colocar sua sorte, até certo ponto, nas mãos do outro. Assim, cada pessoa sairá da reunião com a responsabilidade por alguns alvos individuais estabelecidos coletivamente pelo grupo.

O processo consensual, conforme foi definido pelo professor Edgar Schein do MIT, é aquele em que os membros do grupo podem ser solicitados a aceitar a responsabilidade por uma decisão que não preferem, mas que o grupo, em uma discussão aberta e completa, determinou. ....Exige atmosfera de confiança. [OUCHI, 1986:80].

Este processo participativo é um dos mecanismos que proporcionam a ampla disseminação de informação e de valores dentro da organização. Servindo também ao papel simbólico de marcar de modo inconfundível a intenção cooperativa da firma. A tomada de decisão marca abertamente o compromisso da organização para com os valores abordados. No momento em que as pessoas se reúnem em uma sala para discutir um problema ou para tomar uma decisão, essa reunião freqüentemente é notada e até comentada: é uma forma altamente visível de compromisso para com o trabalho em conjunto - razão simbólica.

Em seu livro, Gandin [1994:136] ressalta que, se existe realmente o desejo de se realizar um planejamento estratégico participativo, deve-se iniciar levando a sério as pessoas da organização. Isto significa que é necessário recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o fazem. Não se pode pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidam com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é preciso que o plano seja construído com o saber, o querer e com o fazer de todos.

Os únicos três critérios, considerados pelo autor, a serem utilizados para uma possível exclusão de uma sugestão são os seguintes:

- falta de clareza (não se deve incluir o que definitivamente não se possa entender);
- não pertença à parte do plano que se está redigindo (não se deve incluir o que não se constitua elemento da parte do plano que se estiver redigindo);
- repetição (não se deve incluir o que é exatamente conteúdo idêntico a outro já incluído).

Peter Senge descreve de forma muito clara as possíveis atitudes das pessoas frente a um objetivo. Podemos agrupá-las em: engajamento, obediência, desobediência e apatia.

A pessoa engajada traz dentro de si uma energia, uma paixão, uma empolgação que não podem ser geradas se ela for apenas obediente, ainda que sua obediência seja genuína. A pessoa engajada não age de acordo com as 'regras do jogo'. Ela é responsável pelo jogo. Se as regras do jogo forem um estorvo para se atingir o objetivo, ela encontrará um meio de mudá-las. Um grupo de pessoas verdadeiramente empenhadas em atingir um objetivo comum são uma força assombrosa, e podem realizar o que parece impossível [SENGE,1990:201].

Ou como escreveu Gandin:

...trabalhar participativamente significa estar um grupo num processo de construção de suas idéias e de sua prática, de tal modo que todos estejam caminhando no mesmo rumo. Isto quer dizer que cada um traz suas idéias, sua paixão, seus anseios e suas dificuldades e todos juntos vão organizando este tesouro e decidindo sobre ele a cada momento [GANDIN, 1994:133].

A participação é um processo natural que brota do seu entusiasmo genuíno por um objetivo e da sua disposição de permitir que os outros façam sua própria escolha. Pela ilustração abaixo[Fig. 3.5.], é possível perceber a diferença entre equipes que buscam objetivos diversos [A] e as que estão alinhadas [B]. Na primeira ocorre a perda de energia, devido ao conflito de interesses. Cada um busca atingir a sua meta, sem se preocupar com a organização como um todo. Na segunda, está havendo um processo de sinergia, através do aprendizado em grupo; um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que desejam.

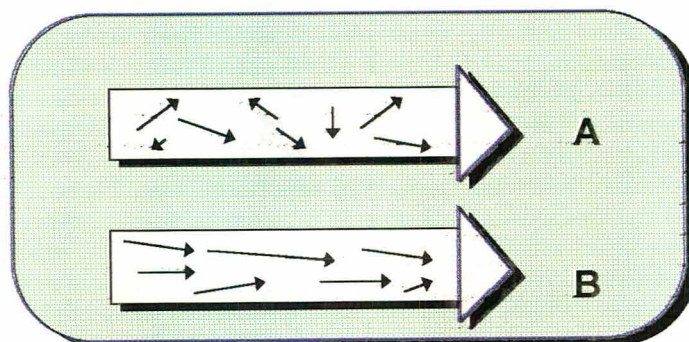


Figura 3.5.: A Perda de Energia em Equipes Pouco Alinhadas [A] e a Sinergia em Equipes Alinhadas [B].

Fonte: Adaptado de SENGE,P. São Paulo: *Best Seller*, 1990:212

Obviamente que um alinhamento perfeito de interesses é improvável de existir. Principalmente em grandes grupos, onde a probabilidade de divergências é maior. Mesmo que os indivíduos tenham as mesmas metas, pode haver um conflito em torno dele, pois cada um pode ter a sua perspectiva do modo de alcançá-lo. Isto não deixa de ser positivo, a partir do momento em que promove o raciocínio criativo para a descoberta de novas soluções que ninguém conseguiria encontrar individualmente.

O planejamento estratégico participativo promove o aproveitamento da criatividade e intuição, usando o processo de “baixo para cima”. A segunda vantagem é o aumento da motivação devido à sensação de pertencer ao grupo, de interação. Além disso, o problema da resistência às mudanças é amenizado com sua utilização.

Um processo torna-se participativo na medida em que enseja ao participante a percepção de que ele é ouvido, isto é, ‘influi’ no processo de formulação dos planos que serão implementados [FIORELLI, 1988:21].

Ansoff [1981:211] cita um estudo onde foi empregado uma amostra de 600 gerentes de seis culturas diversas. Nele, é relatado as avaliações desses gerentes sobre seus desempenhos em duas situações: na primeira operando seguindo seus próprios planos e na segunda trabalhando em planos atribuídos a eles por outras pessoas. O resultado foi que na esmagadora maioria dos casos, os gerentes afirmam que seus próprios planos são melhores, mais flexíveis, mais fáceis de ser entendidos e que fazem melhor uso da força de trabalho disponível. Além disso, dizem ter maiores sentimentos de responsabilidades pelos planos que elaboraram do que pelos planos impostos a eles.

As teorias de Maslow e de Herzberg clarificam com precisão o efeito da influência sobre a motivação. O planejamento empresarial participativo compreende um conjunto de atividades relacionadas às necessidades de maior nível na hierarquia de “desejos” de Maslow - sociais, estima/ ego e auto-realização - e com as motivacionais do modelo higiene-motivação de Herzberg - reconhecimento, *status*.

Outra vantagem do planejamento estratégico participativo é o crescimento da maturidade. Através da oportunidade para confrontar sugestões e idéias, aumento da responsabilidade e oportunidade de analisar a organização como um todo, acaba por se

constituir em ferramenta eficaz para a promoção do crescimento profissional dos gerentes no exercício de suas funções.

Os gerentes despertam para nuances dos problemas que fogem à sua área de conhecimento ou responsabilidade e têm enfatizada a percepção de que a atividade empresarial se compõe de um complexo de vasos comunicantes, altamente sensível a ações departamentalizadas [FIORELLI, 1988:21].

Logicamente que este número maior de pessoas, durante a formulação do plano, pode vir a acarretar maior dificuldade de organização. Ao mesmo tempo em que, utilizando um número mais restrito, os planos teriam maior subjetividade nas decisões ao serem consideradas apenas o ponto de vista dos participantes. Assim, fica a questão: Quem deve participar do planejamento?

É de fundamental importância a participação do nível estratégico durante a formulação do plano e na sua implementação, devido ao seu conhecimento sobre a organização e como principais interessados. Além desses, também devem participar os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. Apesar de possuírem uma visão de conjunto mais restrita, eles possuem um maior conhecimento de suas funções e dos seus problemas. Dessa forma, podem contribuir muito com a riqueza de detalhes das observações setoriais que, muitas vezes, permite identificar oportunidades ou ameaças localizadas, atuantes ou latentes, que passariam despercebidas em uma visão macroscópica. Essas ameaças são sintomas que, com o tempo, acabariam por se manifestar. “ O planejamento empresarial participativo procura viabilizar o afloramento dessas informações e, através de um processo colegiado, analisá-las e discernir entre o supérfluo e o relevante.” [FIORELLI, 1988:20]

De acordo com Gandin [1994:56], a participação é, atualmente, um conceito que pode incorrer em três tipos de erros:

- a manipulação das pessoas pelas “autoridades”, através de uma simulação de participação;
- a utilização de metodologias inadequadas, com o conseqüente desgaste da idéia; e
- a falta de compreensão do que seja realmente a participação.

Ainda segundo o autor, a forma de participação mais utilizada é a “colaboração”. Nela, as pessoas trazem suas contribuições de acordo com o que já foi decidido, apoiando o trabalho das “autoridades”. Não ocorrem discussões abertas, e as sugestões, que não se enquadram nos propósitos da organização, são desconsiderados.

Outra forma é a “decisão”, na qual as “autoridades” levam algumas questões para um grande plenário a fim de coletar as opiniões dos participantes. Em geral, são decididos aspectos menores, desconectados da proposta mais ampla, e a decisão se realiza como escolha entre alternativas já traçadas, sem afetar o que realmente importa.

E por fim, existe a “participação”, onde ocorre a construção em conjunto. Infelizmente a própria estrutura organizacional dificulta esse tipo de participação, pois as pessoas não acreditam na igualdade entre os diferentes níveis.

De acordo com Ackoff, o corpo funcional da organização deve atuar de forma significativa no processo de elaboração do planejamento estratégico: “...o principal benefício do planejamento participativo não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido.” [apud OLIVEIRA, 1993: 29]

Para finalizar:

O planejamento estratégico participativo constitui uma das formas de desenvolvimento de habilidades grupais, assim como da conscientização individual e grupal do funcionamento sistêmico da organização com um todo, quer em termos de objetivos organizacionais, métodos, processos e formas de interação, quer em termos de ‘visão de futuro’ da organização [SILVEIRA J; VIVACQUA, 1996:77].

### **3.2.4 Planejamento Estratégico Situacional - PES**

O crescente índice de inovações tecnológicas, mudanças sociais, econômicas e políticas acarreta maiores níveis de imprevisibilidade e volatilidade nos ambientes interno e externo da organização, produzindo dificuldades de planejamento. Atualmente, os planejadores estão enfrentando um número crescente de fatos inéditos.

Essa instabilidade reduz a capacidade de extrapolação como um método de planejamento. Como escreveu Alvin Toffler:

Os métodos lineares funcionam melhor em períodos de estabilidade relativa; entram em colapso em períodos de convulsão, como o que passamos agora. Isso sugere a necessidade de desenvolvimento de melhores métodos de planejamento não-lineares [TOFFLER,1985:200].

O planejamento tradicional baseia-se em diagnósticos do ambiente e na construção de modelos. Um modelo é sempre uma representação simplificada da realidade, pois é muito complicado incluir todas as variáveis na construção do mesmo. Sendo assim, geralmente ele não representa adequadamente a realidade complexa. Muitas variáveis que são descartadas durante a construção do modelo, podem se tornar relevantes, tornando grande a distância entre o modelo e a realidade. Assim, o planejamento tradicional tem um caráter normativo, concebendo planos “tecnicamente perfeitos”, mas, que podem ser politicamente inviáveis.

Como o próprio nome sugere, o planejamento estratégico situacional [PES] parte de uma apreciação da situação e projeta ações para mudá-la, transformando crises em oportunidades. É um método que procura mudar a realidade, tendo em vista as dificuldades econômicas e aquelas de caráter político e social. “A proposta do Planejamento Situacional é conceber um plano de ação para cada problema, e atuar sobre a realidade cambiante, na mesma velocidade desta transformação” [IIDA,1997:14].

O PES difere do planejamento tradicional, já que este último produz um volumoso documento, segmentando o tempo em curto, médio e longo prazos, mas que pode distanciar-se da realidade logo no início de sua execução. Do contrário, o PES apresenta métodos e técnicas adequadas para descrever e interpretar problemas complexos de natureza social. É um modelo não-determinístico no sentido de não apresentar uma solução única para o problema. Essa situação é continuamente monitorada de modo que as ações se ajustem às circunstâncias situacionais do momento. Desse modo, a tarefa de planejamento ocorre continuamente, durante todo o tempo de execução do projeto.

Sabe-se que muitos estudos de planejamento se tornam obsoletos antes de serem divulgados. Quanto mais rápido o ritmo de mudança, maior é a extensão de tempo necessária e novamente, mais difícil se torna o processo. Também significa um aumento na velocidade da tomada de decisões, o que, por sua vez, introduz uma pressão maior

sobre as equipes de planejamento para que façam avaliações mais rápidas e mais frequentes de alternativas.

A menos que seja projetada, comunicada e executada no tempo real, está sempre inevitavelmente condenada à obsolescência no momento mesmo em que é lida. E mais: mesmo as melhores estratégias raramente levam em consideração mais do que umas poucas conseqüências que delas decorrem. Na vida real, os tomadores de decisões devem se ajustar continuamente a essas conseqüências e, no processo, se desviar do rumo claro definido anteriormente [TOFFLER,1985:209].

Para amenizar este problema, o planejamento situacional procura trabalhar próximo da ação, e isso quer dizer que se envolve com problemas de curto prazo, passo a passo. Pode-se evocar aqui aquele provérbio chinês que diz: “Para andar 10km é necessário dar o primeiro passo”. Realizando este modelo de planejamento, assegura-se que esses passos sejam dados no sentido correto, para se chegar ao objetivo, no final da caminhada.

O planejamento estratégico situacional possui um enfoque diferente em relação ao nível de detalhamento. Segundo Iida [1997:15], este planejamento baseia-se em cinco princípios para fundamentar a sua ação:

- *Planeja quem governa e governa quem realmente planeja.* Isso significa que o PES elimina a dicotomia existente entre o dirigente e a sua equipe de planejamento. As diretrizes e a linha de ação são definidas pelo próprio dirigente segundo prioridades técnicas e políticas. No PES podem haver especialistas em planejamento, mas estes devem trabalhar bem próximo do dirigente, assessorando-o em cada momento da ação.
- *O PES não tem um caráter determinístico,* com metas rígidas a serem atingidas. Ele trabalha com um conjunto de apostadores, que participam de um jogo social, realizando apostas. Este jogo baseia-se em regras que, muitas vezes, não são claramente conhecidas por todos os jogadores. As apostas são feitas em função de benefícios futuros, presumidos ou difusos, devido à incerteza do jogo, e também pela



coexistência de outros jogos que correm em paralelo e que influem no jogo em que participamos.

- *O plano deverá considerar sempre a existência do outro* e as reações que este apresentará em cada jogada, segundo os seus valores, crenças e interesses.
- *É necessário haver mecanismos que garantam a implementação.* Isso pode ser feito por um sistema de acompanhamento permanente da execução do plano. Esse plano só será terminado quando todos os objetivos propostos forem alcançados.
- *O plano só funcionará se existir um efetivo sistema de cobrança e prestação de contas.* As pessoas envolvidas devem ter as suas responsabilidades claramente estabelecidas e devem prestar contas de seu desempenho. Sem essas cobranças, as responsabilidades ficarão diluídas e começarão a ocorrer atrasos e desvios, sendo possível que o plano não se complete.

As principais diferenças entre o planejamento tradicional e o planejamento estratégico situacional podem ser resumidas nos seguintes tópicos:

	PLANO TRADICIONAL	P.E.S.
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo e complexo
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
3. Concepção do plano	Normativo - prescritivo	Jogadas sucessivas
4. Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análise da viabilidade
5. Atores	Genéricos	Específicos
6. Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano e a ação

Tabela 3.1.: Diferenças entre os Planejamentos Tradicional e o Situacional

Fonte: Adaptado do IIDA, I. Brasília: SEBRAE, 1997:19

1. *Objeto do Plano*: O objeto do planejamento tradicional é passivo. Todo o poder está com o planejador, que define os objetivos e as metas futuras sem considerar as reações do outro. No PES o objeto do plano é ativo e reage a cada ação, com comportamento complexo e, às vezes, até de forma imprevisível. Pode-se fazer uma analogia com o jogo de xadrez: cada vez que se faz uma jogada o oponente responde com outra, que pode ser totalmente inesperada.

2. *Modo de explicar a realidade*: O diagnóstico, usado no planejamento tradicional, é feito uma única vez, antes do plano, e o futuro é projetado a partir desse diagnóstico. No PES, o mesmo é substituído pelo conceito de apreciação situacional, que ocorre diversas vezes, precedendo as ações. Ou seja, cada ação deve ser precedida de uma avaliação da situação real na ocasião em que a mesma se processa. A minha ação mais eficiente não depende só de mim, mas também do outro e da situação real no momento de cada ação.

3. *Modo de conceber o plano*: O planejamento tradicional é do tipo normativo/prescritivo. O PES consiste de uma série de jogadas, que dependerão das circunstâncias. A cada momento pára, reavalia a situação e decide a nova trajetória, e assim procede diversas vezes, até alcançar o objetivo. Entretanto, isso não quer dizer que a ação ocorrerá aleatoriamente, ao sabor dos acontecimentos, pois há uma definição prévia dos objetivos a serem perseguidos.

4. *Análise estratégica*: No planejamento tradicional, os aspectos políticos são introduzidos através de consultas realizadas esporadicamente a especialistas da área. No PES, a situação é analisada a cada jogada, simulando-se a possível reação do outro. Essa análise é feita pelo próprio ator ou, em organizações complexas, por uma assessoria tecnopolítica especializada, no momento da jogada.

5. *O Atores*: No planejamento tradicional, os atores são genéricos. Não há uma definição precisa das funções e dos poderes de cada um para executar o plano. O PES é elaborado sob o ponto de vista de um determinado ator, cujas funções e poderes devem estar claramente estabelecidos. Pode-se fazer uma analogia entre o PES e uma roupa feita sob

medida. Se mudar o ator, o plano deverá ser refeito ou adaptado, pois cada ator tem forças e motivações diferentes.

6. *Modo de Operar*: A equipe de planejamento, no PES, deve trabalhar muito próxima da ação. No momento da ação é que se decide a prática do planejamento, de modo que o plano só se completa na ação. Durante a ação pode ocorrer um certo grau de improvisação, mas esta é feita de acordo com análises previamente realizadas. Cada jogada é feita de acordo com uso das mesmas. Cada jogada é feita com a situação daquele momento, mas podem ocorrer surpresas, que são os eventos de baixa expectativa, mas que podem produzir efeitos de alto impacto. Na medida do possível, estas devem ser previstas para que possam receber tratamento adequado quando ocorrerem.

### **3.2.5 Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado - PEM**

Esse tipo de planejamento surgiu como um produto da adaptação do processo de planejamento estratégico com a visão da qualidade. É visível a influência dos conceitos da qualidade nos fundamentos do planejamento estratégico orientado para o mercado [PEM]. Entre as evidências, pode ser nitidamente observado o enfoque que está centrado no cliente externo, o mercado. Neste modelo, a área de marketing ganha maior importância, exercendo papel crítico desde a definição da missão da empresa e análise ambiental, até a sua implementação e controle.

Uma definição clara pode ser encontrada no livro do Kotler:

Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da organização com objetivo de crescimento e lucro [KOTLER, 1994:69].

A orientação para o mercado pode contribuir para minimizar um dos principais problemas provocados pelo planejamento estratégico desconectado à

realidade, que é a orientação excessivamente financeira voltada para metas imediatistas, isto é, a ênfase colocada apenas na necessidade de atingir metas orçamentárias. Como as exigências dos consumidores estão se modificando muito rapidamente, a organização deve procurar manter-se atualizada através do crescimento das atividades de pesquisa junto aos clientes. Principalmente para saber o motivo da preferência do produto/serviço de uma empresa em detrimento do de outra.

De acordo com Gracioso, esta “ótica de mercado” na formulação e implementação de um plano estratégico, será normalmente usada por organizações que encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações. Assim, o que mais distinguiria o planejamento orientado para o mercado seria a metodologia de análise utilizada na elaboração do plano, mais do que as estratégias escolhidas para a consecução. [GRACIOSO,1990:39]

O autor ainda procura explicar o significado de cada palavra do PEM:

- Planejar: no sentido de fazer as coisas acontecerem;
- Estratégico: no sentido de realocação de nossos recursos básicos (não necessariamente a longo prazo)
- Mercado: porque os subsídios vêm do nosso mercado - o objetivo final é entender o que os nossos clientes querem e então posicionarmos a organização da melhor maneira possível para atendê-los, em detrimento de nossos concorrentes.

Para se realizar um planejamento com sucesso, é necessário que se defina com clareza antes de iniciar o processo, o que se deseja obter através dele. Também é preciso que os dirigentes tenham uma noção clara da organização, uma visão estratégica, que pode ser desenvolvida com as três perguntas conhecidas de Peter Drucker: Onde estamos? Onde queremos chegar? O que é preciso fazer para chegar lá?

O planejamento estratégico orientado para o mercado tem como objetivos:

- permitir à organização responder, com mais vigor e rapidez, às mudanças bruscas de mercado e antecipar-se aos concorrentes;

- criar condições necessárias para que se faça uma análise estratégica em profundidade da nossa situação e uma avaliação mais cuidadosa dos pontos fortes e fracos de nossos concorrentes;
- permitir-nos comparar e avaliar o potencial relativo de diversas opções estratégicas, antes de nos fixarmos na que nos parece mais adequada e;
- desenvolver a estratégia escolhida, com tempo suficiente para garantir o sucesso.

Assim como escreveu Gracioso, “...a premissa básica do planejamento estratégico é o crescimento contínuo da empresa, com um mínimo de surpresas e um máximo de segurança financeira.” [idem:63]

Existem diferentes fatores que prejudicam o desenvolvimento do planejamento estratégico orientado para o mercado, entre elas, estão:

- ◆ Dirigentes que aceitam os princípios do PEM apenas a nível conceitual, puramente racional. Eles começam a hesitar quando surgem os primeiros sintomas de inquietação provocados pelas mudanças, ao mesmo tempo em que os resultados prometidos tardam a concretizar-se.
- ◆ A relutância dos dirigentes em aceitar esta “ótica de mercado”, que tende para a visão de marketing.
- ◆ Falta de concordância entre as premissas inerentes ao PEM - crescimento, concorrência e profissionalismo - com as crenças e os valores pessoais dos sócios e dirigentes.
- ◆ Falta de disposição dos executivos em geral para desenvolver planos e raciocínios estratégicos.
- ◆ A ilusão de que o PEM opera “milagres”. Ocorre quando os dirigentes estão tão receptivos à idéia do PEM que passam a olhar para o plano como uma espécie de pedra filosofal, cuja mera existência será capaz de provocar as mudanças e ações esperadas.

Sendo assim, terão êxito as empresas que aceitam os princípios e os valores do marketing e possuem cultura e estrutura organizacional voltadas para o mercado.

### 3.3. ANÁLISE COMPARATIVA

Existem diversos enfoques de planejamento estratégico nas bibliografias, nas quais cada autor procura abordá-lo de determinada forma, de acordo com o contexto existente. Alguns desses enfoques foram mostrados neste capítulo:

- o planejamento estratégico (PE);
- o planejamento estratégico participativo (PEP);
- o planejamento estratégico situacional(PES); e
- o planejamento estratégico orientado para o mercado(PEM).

Pode ainda ser encontrado nos livros, autores que mencionem um outro tipo de planejamento estratégico: o eletrônico (PEE), como é o caso de Furlan. Segundo ele:

O novo paradigma tecnológico propõe uma sociedade informatizada e automatizada, baseada nos avanços tecnológicos da microeletrônica e computação e nas indústrias de alta tecnologia (robótica, semicondutores, lasers, biotecnologia, fibras óticas, etc.) [FURLAN,1991:2].

Atualmente, já não existe espaço para as empresas que não incorporarem os avanços tecnológicos da informática na gestão dos negócios. Além das áreas de contabilidade, estoques, folha de pagamento e faturamento, as empresas podem obter excelentes retornos do investimento feito na aquisição ou *leasing* de hardware e software, através da utilização de programas específicos para a implementação e controle do planejamento estratégico.

Vasconcelos escreve que, como o planejamento possui uma imagem desgastada, lembrando sempre volumosos planos que não são utilizados porque ficam rapidamente defasados, o PEE criaria uma nova dimensão para o planejamento estratégico. Em caso de haver necessidade de se obter acesso aos objetivos, informações ambientais, políticas e estratégicas, o executivo obtém em tempo real todas as informações relevantes ao processo decisório. Ou seja, a comunicação se torna mais dinâmica e conseqüentemente mais eficiente. Igualmente rápida torna-se a atualização ou modificação de parâmetros estabelecidos no plano. [VASCONCELOS FILHO,1985]

Alguns podem considerar o PEE como um novo enfoque, mas ao analisarmos mais profundamente, percebemos que os conceitos básicos do planejamento estratégico não foram alterados. O que se sugere, é a utilização de meios eletrônicos para facilitar a armazenagem e futuras alterações nos dados. Percebe-se que apesar de estar utilizando de meios atuais, como a informática, ainda assim o planejamento estratégico está analisando os mesmos elementos - ambiente externo, ambiente interno, oportunidades e ameaças - que o planejamento estratégico tradicional.

Em relação à análise externa, todos os tipos de planejamentos estratégicos mencionados têm em comum a preocupação com o ambiente externo. O que difere é o enfoque: alguns enfocam o externo como sendo o cliente (PEM), outros no governo (PES), e ainda, outros nas inovações tecnológicas (PEE), e assim por diante, alterando de acordo com o tipo de organização.

Pode ainda ser utilizado uma combinação dos vários planejamentos. Por exemplo, realizar um PEM participativo, ou ainda um PES eletrônico. O importante é que seja adequado às necessidades da organização. Não adianta gerar um documento e ficar preso a ele. Para uma maior aceitação do plano de ação, deve-se ter a participação de todos durante a sua formulação. Ele deve ser bem flexível e ter uma realimentação periódica (com o menor espaço de tempo possível).

A gestão do conhecimento, mostrado no Capítulo 2 (item 2.4.3), é um novo enfoque na forma de administrar. É a busca do conhecimento sobre toda informação de interesse da organização, no afã de sobreviver tanto em seu nicho de mercado, como em novos mercados. Sendo o planejamento estratégico voltado para o futuro, sem desprezar aspectos passados e atuais, é indispensável a obtenção, tratamento e armazenamento de informações estratégicas relativas ao ambiente no qual a empresa opera. Assim, entre os pontos coincidentes dos planejamentos, encontram-se:

- A preocupação na clareza por parte dos participantes em todos os sentidos: durante a estipulação dos objetivos, no levantamento das deficiências e inclusive durante a implementação.
- A dificuldade durante os momentos de decisões e escolhas pode elevar o índice de frustração e dúvida.

- A necessidade de abertura, do livre fluxo de idéias e informações. Entretanto, isto é mais complicado do que possa parecer. Existem sempre pessoas que não gostam de “repartir” seus conhecimentos com outras. Nesse caso, os dirigentes devem procurar ressaltar as vantagens que podem ser obtidas com a disseminação do conhecimento.
- Em muitas situações, pode haver uma desmotivação: ou durante o exame dos pontos fracos da organização, ou durante o exame de concorrentes mais fortes. Os dirigentes deverão saber administrar estes conflitos.
- Em todos, é de fundamental importância a participação ativa dos dirigentes no planejamento estratégico.

Entre outros problemas, ao se implantar uma nova estratégia, existe a necessidade de adaptar a estrutura administrativa existente com a estratégia adotada, sendo que: “A implantação de uma nova estratégia em larga escala traz quase sempre novos e imprevistos problemas administrativos para a estrutura administrativa existente” [ANSOFF,1981:116]. Ou ainda: “As organizações, especialmente as grandes, possuem muita inércia. São constituídas como máquinas eficientes, onde qualquer mudança exige ajuste em todas as partes.”[KOTLER, 1994:91].

### **3.4. COMENTÁRIOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

*“ O racionalismo radical poderia levar a uma preocupação de tal modo absorvente que exporia o homem ao dilema daquela centopéia que se viu inteiramente imobilizada porque lhe haviam pedido que observasse cuidadosamente qual de suas patas iria mover em seguida.”  
Erik H. Erikson [ODIORNE:108]*

Percebe-se que a maioria das organizações utilizam uma estrutura autocrática, no qual a cúpula mantém o poder para si, administrando despoticamente. Entretanto, o modelo de organização desejável seria o tipo participativo, pois ocorre uma participação efetiva no poder de decisão e, todos determinam os objetivos da



organização. Essas organizações possuem maior nível de satisfação no trabalho, e como consequência, elevada produtividade e rendimento.

Ocorre uma necessidade de inverter a pirâmide organizacional, substituindo as estruturas hierárquicas por estruturas “distributivas”. Isto facilitaria o fluxo de informações; com o centro sendo a força diretiva de uma rede de decisões. Esta estrutura vêm em contra a estrutura clássica de hierarquia.

Só as empresas modernas sobreviverão ao ímpeto atual das mudanças... através da transformação de sua cultura interna, passando a encarar os recursos humanos como seres humanos [PALOMINOS, 1997:43].

É preciso identificar as aspirações dos funcionários, para atendê-los. A motivação está relacionado com o sistema de cognição do indivíduo: com o conhecimento que a pessoa tem de si mesma e sobre o ambiente que as rodeia. A organização terá um desempenho mais elevado com uma força de trabalho motivada. Isto será obtido principalmente se todos sentirem que estão contribuindo, e que suas opiniões são relevantes. Com este sentimento de “pertencer” à organização, haverá maior comprometimento dos empregados nas atividades.

Além disso, a organização deve procurar desenvolver em todos os níveis empresariais uma mentalidade crítica e o espírito empreendedor. Propiciar aos funcionários a oportunidade de desenvolver atitudes essencialmente proativas.

A capacidade empreendedora é a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico [KAUFMANN, 1990:3].

O que se propõe é a substituição da abordagem prescritiva pela heurística. Em lugar de submeter a realidade a um caráter normativo, com regras prefixadas; deve-se procurar a experimentação, dando espaço para a criatividade. Dar espaço para intuição e julgamento baseado no conhecimento tácito, para equilibrar a tendência à ênfase excessiva da racionalidade. Consiste, basicamente, em encontrar para os problemas propostos uma solução inovadora, criativa; apesar de se basear nos mesmos recursos que a empresa sempre teve à sua disposição.

Contudo, realizar todas as mudanças em um curto espaço de tempo é inviável. É relevante considerar a cultura organizacional, e introduzir gradualmente as modificações. Sabe-se que o planejamento continua a ser uma coisa contrária à natureza humana. Os homens quando podem, evitam pensar demais no futuro e os dirigentes da empresa não são muito diferentes da maioria.

A aceitação de um novo paradigma implica a mudança dos valores, que por sua vez requer uma ampla negociação, envolvendo pessoas de todos os níveis da organização[SILVEIRA J; VIVACQUA, 1996:23]..

Mudar uma atitude geralmente exige grande esforço, pois implica mudar a visão que a pessoa tem das coisas. Todo este processo de transformações têm que ser adequadamente absorvido pela organização, sem traumatismos, sem provocar reações e sem que ele seja em si mesmo uma ameaça dentro da organização.

Quanto à análise dos concorrentes realizada no planejamento estratégico, deve-se ter consciência de que , somente se conhecer os concorrentes atuais não é suficiente. É preciso tentar descobrir quem serão os novos concorrentes, de onde surgirão e o que farão - entrantes potenciais [Figura 3.2.]. É necessário estar atento para perceber até que ponto novas tecnologias, mesmo em áreas diferentes, poderão afetar a demanda e a característica de seus produtos.

Uma outra crítica que o planejamento estratégico sofre, é devido à sua implementação (ou a sua falta). Como foi mencionado, o plano se torna rapidamente obsoleto. É necessário maior flexibilidade e uma realimentação periódica com as devidas alterações. Somente com a correção dos erros pela determinação de suas causas consegue-se a melhoria desejada. Sendo que essa avaliação e revisão dos resultados são trabalho de todos.

De acordo com Daniel Gray, os problema comumente encontrados na implementação das estratégias são: gerentes de linha mal preparados; unidades de negócio mal definidas; metas vagas; bases de informação inadequadas; gerenciamento mal feito das revisões dos planos das unidades; e ligação inadequada do planejamento com outros sistemas de controle. Em seu artigo ele recomenda que esses problemas devam ser solucionados, e lembra que o planejamento é apenas uma parte da administração estratégica.[GRAY,1985:145]

### 3.5. CONCLUSÃO

O processo de planejamento estratégico vem sofrendo alterações, adequando-se de acordo com as necessidades, desde a sua criação até os dias atuais. Entre as nossas constatações, percebe-se que a metodologia do planejamento estratégico deve ser definida a partir da organização na qual se está trabalhando. Deve-se ter atenção especial à cultura vigente, respeitando-a. Assim como Gaj coloca: “É necessário que o processo estratégico seja adequadamente absorvido pela organização, sem traumatismos, sem provocar reações e sem que ele seja em si mesmo uma ameaça dentro da organização” [GAJ,1993:120]. E Furlan complementa: “É importante ressaltar a importância da mudança de cultura organizacional, quando pretendemos incorporar novos avanços tecnológicos e de gestão de negócios” [FURLAN,1991:21].

Para facilitar o processo, e adequar o planejamento aos reais problemas enfrentados pelos funcionários, se faz conveniente que seja um processo participativo. Como consequência, se obtém maior aceitação, motivação, sentimento de equipe e união.

Muitas vezes, o processo de planejamento fica estagnado, ou é dificultado devido às resistências encontradas dentro da empresa. A necessidade de mudança nem sempre é reconhecida pelas pessoas, e as ações de transformação nem sempre são executadas. Com o intuito de preservar privilégios, *status quo* e poder, os elementos da empresa tendem a rejeitar as mudanças, ou promovê-las de forma, ou ritmo que satisfaça seus interesses particulares, e não os da organização. Este problema foi abordado por Igor Ansoff:

A experiência em empresas mostrou que os preceitos de planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática. Não só essa transferência é difícil, como também as tentativas de instalar uma disciplina estratégica rigorosa provocaram ‘resistência ao planejamento’ - inércia organizacional que parece frustrar os esforços e rejeitar as tentativas de planejamento, como se este fosse um ‘anticorpo estranho’ [ANSOFF,1981:49].

Uma das soluções propostas é que a administração estratégica funcionará se tiver o apoio e dedicação da alta administração. Esta atenção e envolvimento, por

parte da cúpula administrativa, não pode ser somente no início do planejamento, mas durante toda sua implementação, pois o plano, por si só, não produz ações e, muito menos, mudanças visíveis na organização. Além disso, se a alta administração não explicita sua crença no processo, não há como obter adesão dos outros integrantes da organização.

Outro aspecto importante tem a ver com a rapidez na elaboração dos planos para que eles não terminem desatualizados. Há que se considerar processos que envolvam poucos e simples conceitos. Os integrantes da organização são usuários do processo de planejamento, sem ser exatamente especialistas em planejamento, mas sim, especialistas em suas atividades. É fundamental que o planejamento permita que cada um saiba com clareza o seu papel e a razão do que ele faz na organização.

Apesar da importância na fase de planejamento no processo de administração estratégica, o essencial e relevante, é que as atividades e projetos da organização sejam realizados. “Em outras palavras, a tarefa de administração estratégica é levar a cabo o plano estratégico e efetuar de fato a adaptação estratégica da empresa.” [idem:135]

Dando continuidade, no próximo capítulo será discutido a importância da qualidade no planejamento estratégico. Mostra-se quais os benefícios da utilização de alguns conceitos e ferramentas da qualidade, tanto na etapa de planejamento como na de execução.

---

## Capítulo 4: QUALIDADE ALIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

### 4.1. INTRODUÇÃO

Muitas organizações necessitam e querem usar o planejamento estratégico, o problema é que não sabem como fazê-lo. Em geral, consideram-no demasiadamente complexo. Nesse sentido, apenas as organizações de grande porte tem feito uso dele.

Vários métodos de planejamento, alguns vistos no capítulo anterior, poderiam ser adaptados de acordo com as necessidades de uma dada organização, possibilitando-a obter a sua visão sobre o futuro e quais as ações estratégicas a serem executadas.

A qualidade aliada ao planejamento estratégico favorece que o plano aconteça. A qualidade transfere todo o conhecimento para o executante, para não precisar de um inspetor. Ela pode entrar em todos os processos da administração estratégica, auxiliando para que ocorram da melhor forma possível.

<i>Administração Estratégica</i>	<i>→ Fazer o que deve ser feito</i>	<i>→ "Fazimento"</i>
<i>Planejamento Estratégico</i>	<i>→ O que fazer</i>	<i>→ Planejamento</i>
<i>Qualidade</i>	<i>→ Como fazer melhor</i>	<i>→ Melhoramento</i>

Tabela 4.1.: Administração Estratégica, Planejamento Estratégico e Qualidade

No Controle da Qualidade Total tem-se o controle do processo a partir da identificação e atuação sobre os itens de controle. O método tradicional de planejamento estratégico não possui esse controle, como forma de realimentar em tempo real o

processo. Dessa necessidade, surge o interesse sobre os itens de verificação, presentes na qualidade.

A qualidade pode promover a participação de todos, desde a confecção do plano estratégico, até a implementação. Ela considera o aspecto motivacional do indivíduo, incentivando-o a utilizar seu potencial, fornecendo maior autonomia e liberdade de expressão, gerando mudanças na cultura organizacional e nos resultados da organização.

## 4.2. QUALIDADE

A busca da chamada Qualidade Total constitui toda uma importante estratégia de mudança aceita pela organização moderna em seu processo de desenvolvimento. No mundo globalizado e competitivo em que vivemos, é necessário atuar e produzir de forma destacada. É preciso se ter qualidade para poder competir e vencer. Segundo James Teboul:

A qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades das pessoas, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes [TEBOUL,1991:61].

Em seu livro, Coelho Neto descreve os princípios do enfoque da melhoria da qualidade em uma organização:

1. A qualidade busca, como finalidade maior, a satisfação do cliente, usuário ou comunidade;
2. Utiliza a gerência participativa e de processos;
3. Pratica a delegação do poder político, técnico e administrativo;
4. Procura a melhoria da Qualidade dos recursos humanos da organização;
5. Busca o aumento da produtividade com a melhoria da Qualidade de vida (interna e externa);
6. Busca a melhoria da Qualidade das operações/ ações de transformações;
7. Estabelece o controle efetivo da melhoria da qualidade;
8. Evita os desperdícios;
9. Realiza os ajustes necessários na busca da excelência;
10. Estabelece com eficiência as normas de segurança indicadas;

11. Dissemina, apropriada e adequadamente, a informação [COELHO NETO,1996:29].

De acordo com Falconi, a qualidade visa satisfazer as necessidades das pessoas e possui cinco dimensões:

- Qualidade - Ligadas à satisfação do cliente interno e/ou externo.
- Custo - Custo do produto/ serviço.
- Entrega - Prazo certo, local certo e quantidade certa.
- Moral - Características que indicam o nível médio de satisfação das pessoas do sistema.
- Segurança - Características de segurança que o produto deve ter em relação ao usuário e para o empregado da empresa [CAMPOS,1992a: 9].

Como se pôde notar, diversos são os enfoques para a qualidade, cada autor contribuindo com a sua interpretação particular. São apresentados abaixo, alguns dos principais autores da qualidade e suas técnicas mais conhecidas, com o intuito de auxiliar na compreensão das similaridades de suas respectivas abordagens:

**Philip Crosby** é um dos pioneiros dos processos de melhoria de qualidade nos Estados Unidos, ao lado de Juran e Deming. Ele se preocupa mais com o gerenciamento, e tem conceitos famosos como o “zero defeito”. Procura enfatizar a importância dada à especificação por parte do cliente: “A qualidade significa ir ao encontro das exigências”.[*apud* TEBOUL,1991:56]

Em seu livro publicado em 1980, *Quality is free*, Crosby mostra o custo da *não* prevenção de defeitos. Entre um erro evitado, eliminando-se um mau componente no momento da fabricação, e um quando o produto já se encontra nas mãos do cliente, a relação pode ser de 1 a 1000.

**W. Edwards Deming** é uma figura endeusada da Qualidade, dá ênfase às estatísticas e seus “14 pontos” são populares em todos os lugares. Nesses “pontos”, ele ressalta a importância da criação de uma consciência e compromisso verdadeiro com a qualidade; do treinamento e da melhoria contínua; do trabalho em equipe e da comunicação eficaz.

**Armand V. Feigenbaum** foi o responsável pela introdução do termo Controle de Qualidade Total (TQC) nos Estados Unidos. Em suas obras, ele explica que os programas de qualidade não devem ser aplicados como uma nova “moda”, ou uma nova tentativa da alta gerência. Pois dessa forma, desaparecerão com a mesma velocidade, assim que as primeiras dificuldades aparecerem. E acrescenta que, para uma efetiva qualidade é fundamental se ter o compromisso organizacional.

**Kaoru Ishikawa** foi um dos mestres da escola japonesa da qualidade e desenvolveu as “Sete Ferramentas”, nas quais considerou que qualquer trabalhador pudesse utilizá-las, são elas: *gráfico de Pareto; diagrama de causa-efeito; histogramas; folhas de verificação; gráficos de dispersão; fluxogramas e cartas de controle*. Para Ishikawa: “A gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador.” [apud TEBOUL, 1991: 56]

**Joseph M. Juran** desenvolveu métodos relativos à engenharia da qualidade e é famoso pelo seu indispensável “*Quality Control Handbook*” e pela sua trilogia. Para Juran, a qualidade é a aptidão para o uso.

Trilogia de Juran: “A administração para a qualidade se faz com a utilização dos mesmos processos administrativos de planejamento, controle e aperfeiçoamento.

- Planejamento da Qualidade: é a atividade de desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do cliente.
- Controle da Qualidade: esse processo é usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto. Consiste em avaliar o desempenho operacional real; comparar o desempenho real com os objetivos e agir com base na diferença.
- Aperfeiçoamento da Qualidade: Tem por objetivo atingir níveis de desempenho sem precedentes - níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado.” [JURAN e GRZYNA, 1991: 18]

**Tom Peters** enfatiza a importância de criar a total receptividade do cliente, através da busca de inovações e mudanças constantes em todas as áreas da



organização. Ele considera muito relevante o aspecto “algo mais” da qualidade, a “sedução” do cliente em lugar da “satisfação” do cliente.

**Genichi Taguchi** possui uma grande influência no Japão. Sua filosofia envolve o funcionamento total do processo: desde o projeto até o produto. Para Taguchi, a qualidade consiste em minimizar as perdas causadas pelo produto não apenas ao cliente, mas à sociedade, a longo prazo.

**Pat Townsend** considera que a qualidade seria aquilo que o cliente percebe quando sente que o produto ou serviço vai ao encontro das suas necessidades e corresponde às suas expectativas. Este ponto deve ser ressaltado, pois um programa de qualidade centra-se principalmente na melhoria do processo visando melhorar a qualidade do produto. Porém, esta melhoria do produto deve ser sentida pelo consumidor, para que a organização adquira maior competitividade.

Cada autor procurou enfatizar os pontos que lhe pareceram mais relevantes, porém nota-se que a essência é a mesma. A qualidade procura a satisfação do cliente da melhor forma possível, realizando a melhoria contínua de produtos e serviços; com treinamento e reciclagem contínuos; e com a atuação e preocupação de todos.

### **4.3. QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Como foi comentado no terceiro capítulo, o planejamento estratégico não vem sendo aplicado na sua forma tradicional. Isto se deve ao fato de terem ocorrido fracassos de famosos planos e, principalmente, é resultado do descrédito com os planos normativos que não se concretizam.

Assim, alguns planejadores decidiram buscar na qualidade o que estava faltando no planejamento estratégico. Alguns exemplos de influências que podem ser verificadas são: a preocupação com a satisfação do cliente externo no Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado tem sua origem nos princípios da qualidade. Assim como a busca da participação de todos, amplamente pregada pela gestão da

qualidade, como os círculos de controle da qualidade, é encontrada no planejamento estratégico participativo. E a realimentação do processo, originado com o ciclo PDCA de Deming, possivelmente deve ter influenciado o planejamento estratégico situacional. Mas o objetivo de todos os planejamentos se resume em buscar o conhecimento para sobreviver às mudanças que ocorrem tão veloz e caoticamente.

Uma outra questão é quanto à importância da qualidade das decisões. Com uma melhora da qualidade das informações, que pode ser obtida com a gestão estratégica do conhecimento mencionado no segundo capítulo, tem-se um aumento da qualidade da tomada de decisões. Como Ansoff explica:

... fazer com que os interessados entendam melhor como e porque se tomam decisões estratégicas, de modo que, se eles estiverem satisfeitos com a maneira pela qual seus interesses estão sendo tratados, não façam exigências descabidas ou espúrias de intervenção. E, se estiverem decididos a intervir, intervenham de modo pensado e responsável [ANSOFF,1981:146].

Um dos aspectos básicos do processo de planejamento estratégico é o estabelecimento de objetivos e metas. Assim, como prega a qualidade, os objetivos devem ser claros e evitar ambigüidades, isto é, é necessário definir de forma precisa o que se deseja. As metas devem possibilitar o controle, a fim de verificar se foram, ou não atingidas.

Se estipulados de forma participativa, os objetivos terão maior aceitação. Eles devem ainda estar de acordo com as diretrizes gerais da organização para não haver conflitos. Por fim, segundo Oliveira, estas metas devem ser motivadoras: “A experiência tem demonstrado que estas metas devem ser viáveis, mas altamente desafiadoras, pois metas ‘insossas’ podem consolidar um processo de ‘marasmo’ administrativo na empresa.” [OLIVEIRA,1997:176]

A qualidade no planejamento estratégico traz diversos benefícios, entre eles podem ser citados:

- Utilizando a **participação** de todos os elementos da organização durante o planejamento, provavelmente haverá um acréscimo de responsabilidade devido ao maior **comprometimento**. Além disso, permite maior interação entre os diferentes níveis organizacionais, resultando em **união** e colaboração mútua.

- Visa a melhoria da **comunicação**. Este ponto deve ser lembrado, pois em muitos casos, a comunicação ineficiente pode condenar ao fracasso qualquer iniciativa de planejamento estratégico.
- A distribuição do poder de decisão estimula a **descentralização** e amplia a delegação de direitos e deveres para níveis inferiores da organização. Em geral, este sentimento de responsabilidade gera maior índice de **motivação**. A qualidade visa a autonomia dos empregados, isto é, “habilitar o trabalhador a alcançar seu potencial mais elevado” [BROCKA, 1994:46]
- Gera maior atenção ao **elemento humano** da organização. Para isso deve ser realizado uma pesquisa das necessidades e interesses individuais e dos grupos.
- Permite que todos conheçam a organização, seus objetivos e finalidades, fazendo com que cada um conheça o que é esperado dele e o que esperar dos outros.
- O conceito de **melhoria contínua** da qualidade pode ser deslocado para o processo de planejamento estratégico. Devem ser feitas avaliações periódicas nos planos estratégicos para as atualizações necessárias. É essencial também, realizar a **realimentação** do processo, para verificar se as ações estratégicas estão de acordo com o planejado. É uma forma de conseguir implementar ações corretivas no momento certo e de maneira apropriada. Esta realimentação possui um caráter preventivo, procurando evitar desvios de resultado em relação aos objetivos das ações pré estabelecidas. A qualidade vem reforçar a necessidade de realizar a realimentação do processo de planejamento.
- A qualidade desenvolve a **educação contínua**, com a finalidade de melhoria profissional e para a satisfação pessoal. Visa capacitar as pessoas para as transformações necessárias na organização.

- Estimula a **criatividade e inovação** no planejamento estratégico. São fundamentais para que a organização possa encontrar novos caminhos, aproveitando oportunidades e solucionando problemas.
- E finalmente, a qualidade pode vir a melhorar a implementação do planejamento estratégico, como será mostrado no próximo item.

#### 4.4. A COMPLEMENTARIDADE DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E QUALIDADE

Em geral, o processo de planejamento estratégico segue a seguinte seqüência:

- 1º) Definição do negócio, da missão e visão da organização; com base na cultura e política existentes.
- 2º) Análise externa: definição das ameaças e oportunidades.
- 3º) Análise interna: definição dos pontos fortes e fracos: principalmente ressaltar o que não funciona na organização.
- 4º) Definição das questões estratégicas: são aquelas fundamentais para a sobrevivência da organização a longo prazo.
- 5º) Definição dos objetivos estratégicos, estratégias e ações.
- 6º) Acompanhamento e controle.

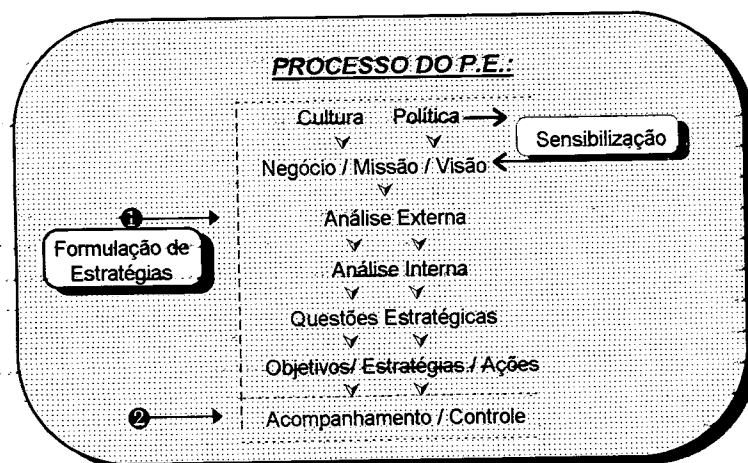


Figura 4.1.: O Processo do Planejamento Estratégico

De acordo com Kotler, a maioria das grandes organizações adota quatro níveis organizacionais, sendo elas: nível corporativo, divisional, de negócio e de produto. A matriz fica responsável pela preparação de um plano estratégico corporativo para ser difundido por toda a organização, visando alcançar rentabilidade no futuro. Além disso, determina o volume de recursos que serão alocados a cada divisão e escolhe quais negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano divisional, cobrindo a alocação de fundos às unidades de negócio subordinadas a ela. Por sua vez, cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico para si.

Por fim, cada linha de produto dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano para atingir seus objetivos em mercados específicos. Posteriormente, estes planos são implementados em vários níveis da organização e os resultados são monitorados e avaliados, para adoção de ações corretivas necessárias.

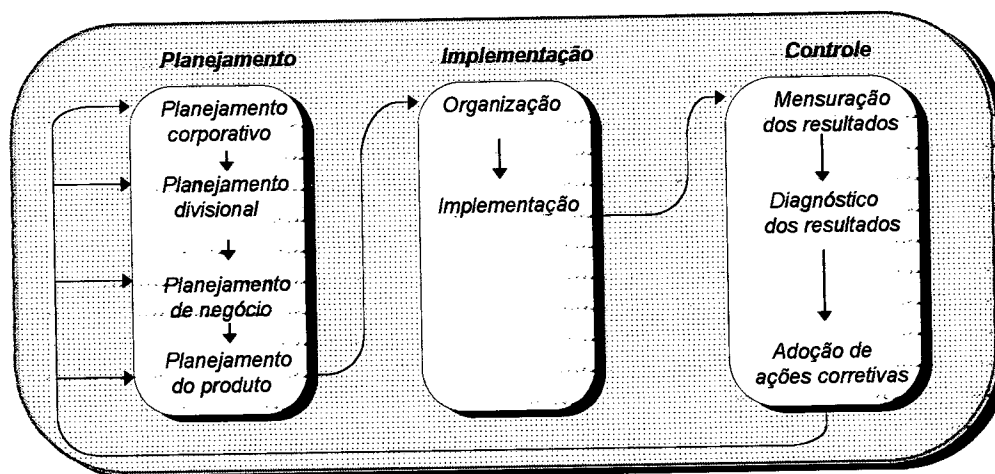


Figura 4.2.: Administração Estratégica

Fonte: KOTLER, P.. São Paulo: Atlas, 1994

Como se pode perceber, é muito diferente como trabalhamos na fase 1, durante a formulação de estratégias, e na fase 2, de acompanhamento e controle. O primeiro passo é técnico, através da análise dos ambientes se formula objetivos para potencializar o processo. Entretanto na segunda etapa, é necessário se ter pessoas comprometidas e motivadas com o planejamento, o que é muito mais complexo:

Ao analisar o processo de planejamento no Brasil, Daland concluiu que: o grande problema do planejamento no Brasil não é como preparar os planos, mas como implementá-los. Muita pouca atenção tem sido dada às relações entre “bons” planos e processos de implementação [SILVEIRA J.; VIVACQUA, 1996:41].

As pessoas possuem facilidade em apontar os problemas, mas grande dificuldade em trabalhar sobre eles. Uma das propostas é adotar o planejamento estratégico participativo para diminuir essa resistência. Obviamente que a primeira fase poderia se tornar um pouco mais complicada devido ao envolvimento de grupos e interesses diversos, mas a segunda fase seria simplificada.

Nas recentes pesquisas realizadas com grandes empresas multinacionais, foi constatado que o principal problema enfrentado por elas, não é desenvolver estratégias globais, mas sim adquirir capacidade organizacional global para implementar estas estratégias. Em outro estudo, realizado pela firma de consultoria McKinsey dos EUA, mostrou que a maioria das empresas, seja nacional ou multinacional, acredita que a elaboração de uma estratégia correta constitui apenas 20% do êxito organizacional. Os 80% restantes ficam por conta da implementação da estratégia [RHINESMITH, 1995:1].

Como já foi mencionado, atualmente os planos se tornam rapidamente obsoletos, e o planejamento estratégico necessita ser flexível e ágil nas mudanças. Todas as alterações teriam que ser repassadas a todos os níveis com eficácia. Assim, com a utilização da qualidade, em especial o gerenciamento pelas diretrizes, garante-se que a organização tenha melhores condições de alterar seu rumo com rapidez.

#### **4.4.1. Planejamento Estratégico e o Gerenciamento pelas Diretrizes**

*“ Fixar um objetivo é como identificar a Estrela Polar -  
você assenta a bússola nela e a usa para se conduzir pelo caminho que você quer utilizar.”  
Marshal E. Dimock*

O Gerenciamento pelas Diretrizes já foi abordado no segundo capítulo (item 2.3.2.3.), como uma metodologia da administração. Neste item, são apresentados a sua importância para o planejamento estratégico especificamente.

O processo de gerenciamento pelas diretrizes, também conhecido como *hoshin kanri*, é uma abordagem que tem como objetivos sistematizar o planejamento estratégico, visando facilitar a sua implementação. Segundo Kenyon:

A metodologia *hoshin* provê:

- Inovação do enfoque objetivo;
- Desenvolvimento de planos que adequadamente apoiam o objetivo;
- Estabelecimento de medidas de desempenho;
- Revisão do progresso desses planos com base nessas medidas;
- Alterações nos planos conforme se necessita; e
- Que todos estejam trabalhando para o mesmo fim [KENYON,1997].

No processo *hoshin*, os formatos dos planos são unificados por padrões. Como vantagem, a padronização possibilita uma aproximação estruturada para desenvolver e produzir o plano estratégico na organização. A estrutura e os padrões também tornam possíveis um encadeamento e desdobramento eficiente do plano estratégico por toda a organização.

Além disso, esta padronização permite à organização avaliar decisões feitas pelos líderes da organização e, medir a efetividade das estratégias selecionadas. O processo de revisão não enfatiza somente os resultados, mas também a forma como eles são alcançados. Juntamente com a gestão estratégica do conhecimento (item 2.4.3.), esta metodologia de revisão pode auxiliar a identificar as áreas de oportunidades futuras. Eles podem ser utilizadas tanto para modificar estratégias que fracassaram, como para determinar novas metas a serem perseguidas pela organização.

O plano é hierárquico e desdobra-se pela organização abaixo. O ciclo PDSA (*Plan-Do-Study-Act*) entra repetidamente nas etapas do planejamento estratégico, durante o desenvolvimento do plano, a implementação e a revisão.

Entre outros benefícios, da união do planejamento estratégico com o gerenciamento pelas diretrizes, devem ser destacados um aumento na flexibilidade do planejamento. A “visão” a respeito da organização e do ambiente externo deve estar sempre sendo atualizada; conseqüentemente, é necessário atualizar constantemente o plano. Pela figura abaixo, podemos notar que existe um espaço de tempo entre a coleta de dados no ambiente até a implementação do plano ( $\Delta t_{\text{total}} = t_0 + \Delta t_1 + \Delta t_2 + \Delta t_3$ ). É necessário diminuir este diferencial, tornando o planejamento mais ágil.

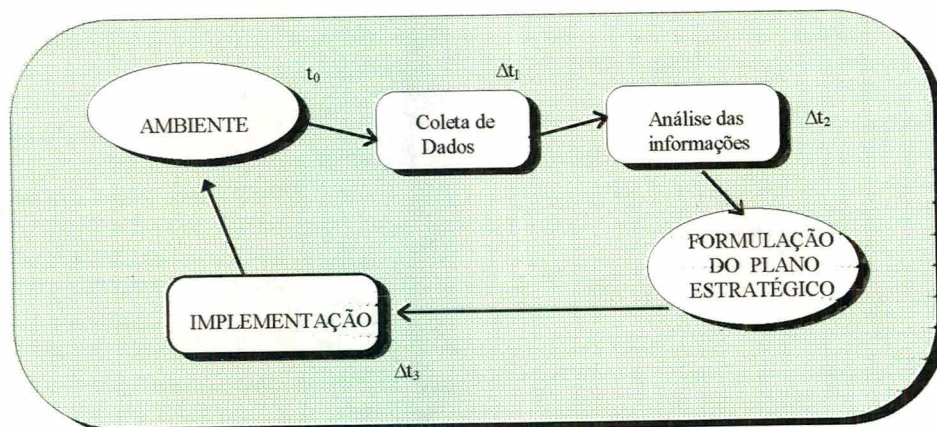


Figura 4.3. : Mudança Organizacional Planejada

Fonte: Adaptado do ANSOFF, I. São Paulo: Atlas, 1981

Porém, na prática é muito mais complicado do que na teoria, sendo que todas as alterações têm que ser repassadas a todos os níveis, com fidelidade, rapidez e evitando atritos e discussões. Quanto mais rápido for desdobrado até o “chão de fábrica”, melhor. Este dinamismo pode ser obtido através do gerenciamento pelas diretrizes, que são práticas que permitem concretizar qualquer plano determinado a nível estratégico. Assim, garante-se que a organização tenha melhores condições de alterar seu rumo com rapidez.

<b>ETAPA</b>		
Planejamento Estratégico	→ define a estratégia →	definição dos itens de controle
Gerenciamento pelas Diretrizes	→ implementa a estratégia →	definição dos itens de verificação

Tabela 4.2.: Administração Estratégica: planejamento estratégico e gerenciamento pelas diretrizes

Ao ser realizado o planejamento estratégico, são determinados as metas, que podem ser chamadas de itens de controle. Para se conseguir controlá-las, são necessárias os itens de verificação, determinados no gerenciamento pelas diretrizes. Isto é, traça-se passo-a-passo como chegar até a meta final.

A implementação do plano poderia ser realizada por outros meios, como a Administração por Objetivos, por exemplo (visto no item 2.3.2.2), porém ele possui um



caráter mais estático e portanto não é adequado para as constantes mudanças dos dias atuais.

No gerenciamento pelas diretrizes, a divulgação das metas do planejamento estratégico é conduzida de forma metódica através do desdobramento das diretrizes. O desdobramento das diretrizes permite traduzi-las em atividades concretas a serem conduzidas em cada posto de trabalho.

“Assim, a instrução que chegaria a uma pessoa não seria:

- Vamos reduzir custos; mas:
- Reduzir em 50% a frequência de paradas do laminador sob sua responsabilidade até o mês de agosto.” [CAMPOS, 1992b:83]

Todas as medidas necessárias para se atingir as metas propostas são determinadas através de uma análise do processo, com a participação de toda alta administração e representantes de outros níveis. Estas medidas são de caráter geral e se tornarão mais específicas à medida que forem sendo desdobradas pela hierarquia.

Um exemplo de desdobramento pode ser visto na figura abaixo:

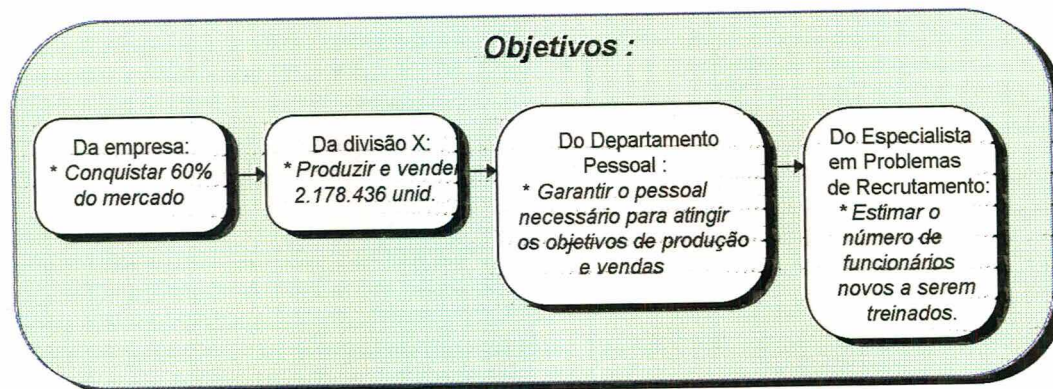


Figura 4.4.: Parte de uma Rede de Objetivos

Fonte: Adaptado do HAMPTON, D. São Paulo: McGraw-Hill, 1992

Como explicou Falconi:

No Gerenciamento pelas diretrizes também é utilizado o planejamento estratégico até a definição das diretrizes e metas anuais da direção da empresa, da mesma forma como é feito na administração tradicional. No entanto, o processo de desdobramento das diretrizes e metas e o seu controle são totalmente diferentes do tradicional [CAMPOS, 1992b:68].

E Akao complementa:

O *hoshin kanri* encoraja a capacidade de ser adaptável. Estando o planejamento de longo alcance baseado na informação monitorada pelo sistema empresarial, o próprio processo de planejamento deve ser adaptável e capaz de responder às mudanças no sistema empresarial. Isso significa que o gerenciamento do sistema empresarial deve incluir uma revisão regular ou uma avaliação que indique se o plano está ou não hesitante e se deve ser ajustado ou alterado. Isso é realizado através de revisões regulares do progresso da implementação do planejamento, bem como da aplicação da metodologia de planejamento em si. Desse modo, o *hoshin* transformou-se em um facilitador na melhoria contínua do processo gerencial da empresa, e serve como um ponto de realimentação de informação que permite respostas contínuas aos ventos da mudança empresarial [AKAO,1997:24].

As vantagens do *hoshin*, citadas com maior frequência, focalizam a melhoria da comunicação devido a um sistema documentado e aberto de planejamento, implementação e revisão. Uma das premissas do *hoshin* é que as pessoas que estão encarregadas de executar um plano deveriam participar do progresso de planejamento em si, isto é, neste caso, é possível a utilização do planejamento estratégico participativo.

#### **4.5. AS TÉCNICAS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

No item anterior, foram mostrados os benefícios do gerenciamento pelas diretrizes durante a implementação do planejamento estratégico. Neste, procura-se mostrar que, durante o próprio processo de planejamento, podem ser utilizadas algumas técnicas e ferramentas da qualidade. De acordo com cada etapa do planejamento, existem determinadas técnicas e ferramentas que visam a obtenção de uma otimização em todo seu processo.

Como exemplifica Falconi:

O procedimento a ser seguido para o cumprimento das metas deve ser definido com base em fatos e dados, através da análise de processo. Neste caso é de grande importância a Análise de Pareto e a utilização de ferramentas tais como o Diagrama de Relação, o Diagrama de Afinidades, o Diagrama de Árvore e o 5W1H para especificar as ações [CAMPOS, 1992b:73].

Pode-se dividir o processo de planejamento nas etapas:

1. coleta de dados
2. análise das informações
3. formulação do plano estratégico/ cronograma
4. implementação/ controle

Serão discutidas as três primeiras etapas, sendo que a quarta já foi abordada no item anterior. A primeira visa identificar os problemas existentes, cuja solução reduzirá a diferença entre as necessidades e o desempenho real. A segunda visa determinar as ações e recursos necessários para resolver os problemas descritos na fase anterior. A terceira procura desenvolver planos de contingência e cronogramas para as ações estabelecidas na segunda fase. Deve-se observar que as duas primeiras etapas podem também ser realizadas de acordo com a gestão estratégica do conhecimento, mencionada no item 2.4.3.

### **Fase 1: Coleta de Dados**

Inicia-se o processo com a coleta de dados, para identificar os problemas que afetam a organização. As principais ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas nesta etapa são: o *brainstorming*, o diagrama de relação e o diagrama de afinidade.

O primeiro passo no estabelecimento de um plano para resolver o problema ... é coletar e organizar informações relativas ao problema. Essas informações podem incluir dados numéricos, dados verbais, idéias, fatos, suposições e opiniões. Organizar essas informações ajudará a transformar pensamentos criativos, sem forma, em relações lógicas... [GITLOW, 1993:84].

- **Brainstorming**

Esta técnica foi introduzida no Japão em 1952. É um processo de grupo em que os indivíduos geram idéias em um modo sem obstáculos, livre de críticas e segundas intenções. Seu propósito é coletar grandes quantidades de contribuições criativas para detalhar idéias sobre um assunto. É proibida qualquer expressão de crítica. O *brainstorming* não determina uma solução em particular, mas pelo contrário, propõe muitas.

- **Diagrama de Relação**

O diagrama de relação é uma das “sete novas ferramentas” da qualidade [MIZUNO, 1993]. Esta é uma técnica desenvolvida para identificar como é que as causas e efeitos de um problema se relacionam.

Ele é utilizado a fim de analisar problemas que possuem uma rede complexa de relações de causa e efeito. Pode identificar os relacionamentos lógicos e seqüenciais entre o problema e as idéias relacionadas a ele, mostrando a conexão entre vários diagramas de causa-efeito. “O propósito de um diagrama de relações é descobrir a causa fundamental, ou o processo-chave em um elenco de causas” [BROCKA:231].

Um grupo, composto de quantos membros for necessário, deve rascunhar diagramas várias vezes. O diagrama identifica elementos que dependem, ou estão relacionados a determinada atividade. Dessa forma, o grupo gera novas idéias que podem conduzir a uma solução eficaz.

- **Diagrama de Afinidades**

Este diagrama foi desenvolvido e popularizado por Kawakita Jiro, e é uma das ferramentas do “método KJ”. Tem como função identificar as questões latentes subjacentes a um problema. “Um grupo pode usar o diagrama de afinidade para gerar, organizar e consolidar uma grande quantidade de informações verbais, relativas a um problema do produto ou processo, em agrupamentos naturais que destacam a estrutura latente do problema em estudo.” [GITLOW, 1993:81]

Este diagrama define níveis de similaridade entre informações relacionadas a um determinado problema, que podem ter sido obtidas pelo processo de *brainstorming*. “Sua operação consiste em agrupar os dados disponíveis segundo relações de semelhança, analogia ou afinidade que eles possam apresentar. Sua utilização tem sido mais comum para grupos de pessoas que estão reunidas para buscar soluções para uma dada situação. O resultado mais expressivo do diagrama aparece sob forma de organização

de informações que aparecem desconexas, desordenadas e sem lógica, principalmente se elas forem disponíveis em grande número.”  
[PALADINI, 1994:77]

## **Fase 2: Análise das Informações/ Determinação das ações a serem tomadas**

Nesta segunda etapa, são feitas especificações das ações a serem tomadas com base nos dados obtidos na primeira fase. Podem ser utilizadas diversas técnicas e ferramentas, entre elas: *o diagrama causa-efeito, análise de Pareto, e o diagrama sistemático.*

- **Diagrama Causa-Efeito :**

Este diagrama introduzido em 1943, também é conhecido como diagrama espinha-de-peixe ou diagrama de Ishikawa - recebe este nome em homenagem ao seu criador, Kaoru Ishikawa.. Sua forma é semelhante à espinha de peixe, onde o eixo principal mostra um fluxo de informações e as espinhas, que para ele se dirigem, representam contribuições secundárias ao processo sob análise.

“O diagrama ilustra as causas principais de uma ação, ou propriedade, para as quais convergem subcausas (causas menos importantes), levando ao sintoma , resultado ou efeito final de todas (interação) e cada uma (reflexos isolados) dessas causas.” [PALADINI, 1994:67]

Esse tipo de diagrama é freqüentemente utilizado para organizar o resultado de uma sessão de *brainstorming*. Ele permite a visualização da relação entre as causas e os efeitos delas decorrentes

- **Análise de Pareto :**

São gráficos utilizados para classificar causas que atuam em um dado processo de acordo com seu grau de importância. Com ele é possível identificar quais causas são responsáveis pelos maiores efeitos e dessa forma, conseguir priorizar as ações. A técnica é baseada no Princípio de Vilfredo Pareto, o qual estabelece que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos efeitos. “Um diagrama de Pareto separa os ‘*poucos e*

*significantes* problemas de um processo ou produto dos *triviais e muitos* problemas.” [GITLOW, 1993:71]

É uma das ferramentas mais eficientes para encontrar problemas e estimar a magnitude dos possíveis benefícios. É um gráfico de barras dispostas em ordem decrescente, com a categoria de maior frequência de ocorrência à esquerda, na qual cada barra representa uma causa.

- **Diagrama Sistemático:**

Este diagrama também é conhecido como dendograma ou diagrama de árvore, devido ao seu formato. Esta técnica busca os meios mais apropriados e eficazes para se atingir determinados objetivos. Pode ser utilizado para determinar as causas primárias de um problema, ou determinar o meio mais eficaz de resolver um determinado problema. É muitas vezes usado em conjunto com o diagrama de causa-efeito.

Este tipo de diagrama pergunta seqüencialmente pelos modos e recursos necessários para se perseguir um objetivo. Isto é realizado fazendo-se repetidamente a pergunta em níveis crescentes de detalhe, como pode ser observado na figura abaixo:

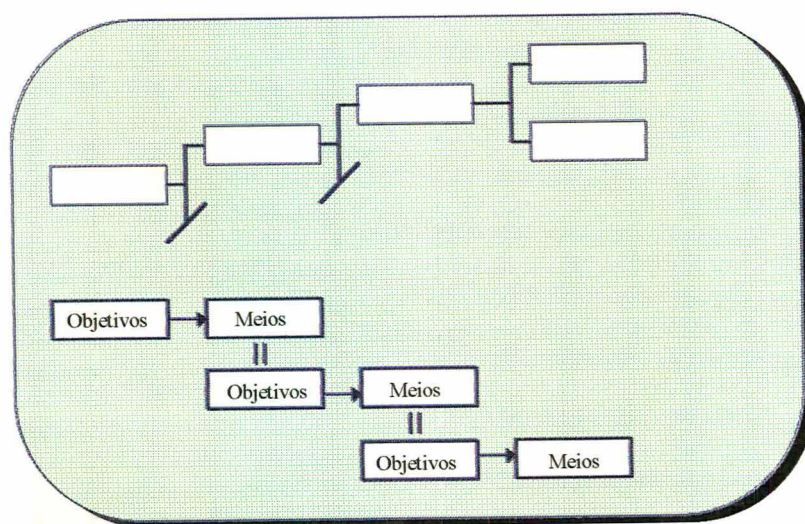


Figura 4.5.: Diagrama Sistemático Conceitual

Fonte: MIZUNO,S. Rio de Janeiro: LTC,1993 .

### **Fase 3 : Formulação do plano estratégico/ Cronograma**

Esta terceira etapa focaliza o desenvolvimento do cronograma e do plano estratégico para as ações estabelecidas na segunda fase. O *gráfico do programa do processo de decisão* e o *diagrama de seta* são as principais ferramentas desta fase.

- **Gráfico do Programa do Processo de Decisão (PDPC):**

É um modelo gráfico utilizado para desenvolver planos de contingência para ações desenvolvidas na segunda fase. Esta técnica auxilia na determinação dos processos que podem ser utilizados para resultados desejados por meio da avaliação da sucessão de acontecimentos e a variedade de resultados previsíveis. “É um diagrama parecido com o diagrama árvore: parte-se de uma situação-núcleo para expandir sua análise em várias direções, com o objetivo de eliminar a ocorrência de elementos inesperados ou minimizar sua influência no processo.” [PALADINI, 1994:77] Ele auxilia a detectar situações não previstas, possibilitando abortar sua ocorrência ou, caso ela seja inevitável, listar as ações para neutralizá-la. “A análise PDPC desenvolve planos de contingência para aumentar a chance de sucesso ao se implementarem os itens de ação desenvolvidos no diagrama sistemático.” [GITLOW, 1993:82]

- **Diagrama de Setas:**

O diagrama de setas pode ajudar a estabelecer a seqüência de ações e cronograma para todo o plano. É uma ferramenta destinada a programar a execução de atividades, e costuma ser associada ao modelo PERT, tendo o mesmo objetivo que ele, mas com ações muito mais simplificadas. O diagrama seta só pode ser utilizado se todas as informações associadas à execução das atividades estão disponíveis e são confiáveis. Ele concentra a atenção no fluxo de um plano e no tempo necessário para completá-lo.

Durante todo o planejamento podem ser ainda utilizados:

- **Ciclo de Deming:**

Conhecido como ciclo PDCA - *plan, do, check, act*, fornece um meio sistemático para vislumbrar uma melhoria contínua através de um mecanismo de realimentação. É um modo de acompanhar a evolução e as mudanças do processo.

- **Círculos da Qualidade**

São grupos de trabalho que se reúnem para discutir maneiras de melhorar a qualidade e resolver seus problemas. Visa a participação de todos. É muito relevante no planejamento estratégico, principalmente porque a utilização dessas ferramentas requerem uma grande dedicação. O esforço se estende desde a coleta e organização de dados, a determinação do cronograma, até o controle. “A probabilidade de o processo de planejamento conduzir a uma história de sucesso aumenta com o consenso do grupo durante o processo de planejamento.” [GITLOW,1993:82]

## 4.6. CONCLUSÃO

*“ O maior problema do mundo poderia ter sido  
resolvido quando era pequeno.”*

*Witteu Bynner*

Neste capítulo, foi procurado mostrar quais os principais benefícios que a organização pode obter ao utilizar a qualidade aliada ao planejamento estratégico. Também foi abordada a questão da complementaridade entre os dois processos, em especial sobre o gerenciamento pelas diretrizes. Por fim, foram destacadas algumas das muitas ferramentas e técnicas da qualidade que podem ser aplicadas durante as etapas do planejamento.

O planejamento estratégico não fornece direções, quem faz isso são as pessoas integrantes da organização, são elas que escolhem seu próprio caminho. Ele apenas procura sistematizar as questões. Tanto a qualidade como o planejamento



estratégico, tem como objetivo maior a otimização da organização, mas cada um a seu modo.

A qualidade reforça a característica participativa nas tarefas de planejamento, promovendo integração e comprometimento com os objetivos da organização. Reforça a importância do processo de acompanhamento e controle na forma de realimentação no ato de execução das ações, a partir de correções decorrentes de desvios. Estimula também, pela participação, a criatividade e inovação durante o processo de planejamento estratégico.

No próximo capítulo será discutido a proposta da administração estratégica participativa, com seus dois níveis de administração: da rotina e das mudanças.

---

## **Capítulo 5: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

---

### **5.1. INTRODUÇÃO**

No segundo capítulo foram abordados a administração estratégica e a gestão estratégica do conhecimento nas organizações, em seguida, no terceiro capítulo, mostramos diversos enfoques de planejamento, inclusive o planejamento estratégico participativo. No quarto capítulo, foi discutido a qualidade no planejamento estratégico como forma de aperfeiçoar seu processo. Assim, como conclusão, neste capítulo será apresentada a administração estratégica participativa: uma administração com preocupação com o ambiente externo, com a qualidade e realizada de forma participativa.

Posteriormente, será proposta uma nova forma de encarar a administração, isto é, considerando-a como sendo constituída de dois níveis complementares e interdependentes: a administração da rotina e a administração das mudanças. Esta decomposição existe somente no sentido figurado, apenas para melhor visualização das peculiaridades de cada nível. E, por fim, como forma de alertar sobre as dificuldades encontradas na administração das mudanças, serão discutidas a questão da resistência às mudanças.

### **5.2. CONCEITO**

A administração estratégica participativa é uma administração que visa possuir uma organização baseada na busca pela aprendizagem contínua, flexível,

centrada nos clientes interno e externo e funcionando de forma otimizada. Ela funciona com a participação de todos.

Melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, diminuir os custos e, afinal, ganhar competitividade, ensinaram-nos os japoneses, consegue-se principalmente com mudanças na maneira de administrar a empresa, até mais do que com altos investimentos. E o caminho é a administração estratégica participativa [CONTADOR,1995:56.]

A participação é uma peça chave no processo de administração estratégica, pois este modelo facilita a implementação das propostas determinadas no planejamento. Além disso, com o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas, ocorre também uma melhora nas outras partes da administração: organização, direção, controle e desenvolvimento estratégicos, assim como fortalece o comprometimento dos funcionários com o destino da organização.

Como foi mencionado no item 3.2.4., sobre o planejamento estratégico situacional, o plano não pôde ser muito detalhado para não perder a flexibilidade. Ele deve possibilitar o rápido ajuste às mudanças do mercado e aos movimentos dos concorrentes. De acordo com Contador, o plano deve assemelhar-se a um conjunto harmônico de diretrizes:

Se o plano passa a assemelhar-se a um conjunto harmônico de diretrizes flexíveis de curta duração, não é um plano como estamos acostumados a ver. É muito mais uma administração do dia-a-dia; ou seja, é a administração estratégica ... [idem:55].

Sendo assim, o processo de planejamento estratégico deve evoluir para um processo de administração estratégica, na qual o pensamento estratégico passa a ser fundamental:

A administração estratégica representa, atualmente, o estado mais avançado e coerente de pensamento estratégico, reconhecendo o papel fundamental dos clientes, usuários, as comunidades e suas cultura [COELHO NETO, 1996:72].

Com a administração estratégica participativa, a organização alcança uma plena articulação do processo gerencial. Tem como conseqüências:

- Planejamento estratégico com enfoque participativo;
- Aumento no nível de confiança entre as pessoas envolvidas no processo;
- Inovação nas perspectivas de mudanças e propostas de melhorias;
- Desenvolvimento de valores organizacionais e capacidades gerenciais;
- Direção menos autocrática, fornecendo treinamento, aprendizado e conscientização para todos os envolvidos;
- Pesquisa e adoção de novos indicadores para o controle estratégico, buscando atuar em “tempo real” de processo;
- Melhoria da qualidade com realimentação contínua do processo; e
- Maior interesse dos funcionários pela busca dos objetivos da organização.

Assim, com a administração estratégica participativa a organização desenvolve seus caminhos: “...companhias com um modo de pensar baseado em previsão (O que achamos que vai acontecer?), passa a se basear em visão (O que nós queremos que aconteça?)...” [HAYES,1993:121]. Isto é, passam a agir pró ativamente, com enfoque no aperfeiçoamento e otimização dos processos da organização, com a cooperação de todos. Trata-se da melhor opção para se conseguir enfrentar a turbulência ambiental que ora vivenciamos.

### **5.3. PROPOSTA DE NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO**

Como forma de facilitar a administração de uma organização pode-se considerá-la como sendo constituída de dois níveis: a administração da rotina e a administração das mudanças. Este novo modo de visualizar o processo administrativo facilita a compreensão de diversos aspectos, entre eles, a diferença entre o que é planejamento da rotina e o que é planejamento estratégico para grandes mudanças.

Os dois níveis são:

- **Administração da Rotina:** administração do funcionamento normal da organização. Hipótese do funcionamento estabilizado da organização, apenas com melhorias da rotina. Ocorre uma situação de previsibilidade.
- **Administração das Mudanças:** administração dinâmica, com utilização dos recursos disponíveis para modificar a organização. Permite a competitividade.

Eles são complementares, e visualmente podem ser considerados como estando em planos superpostos:

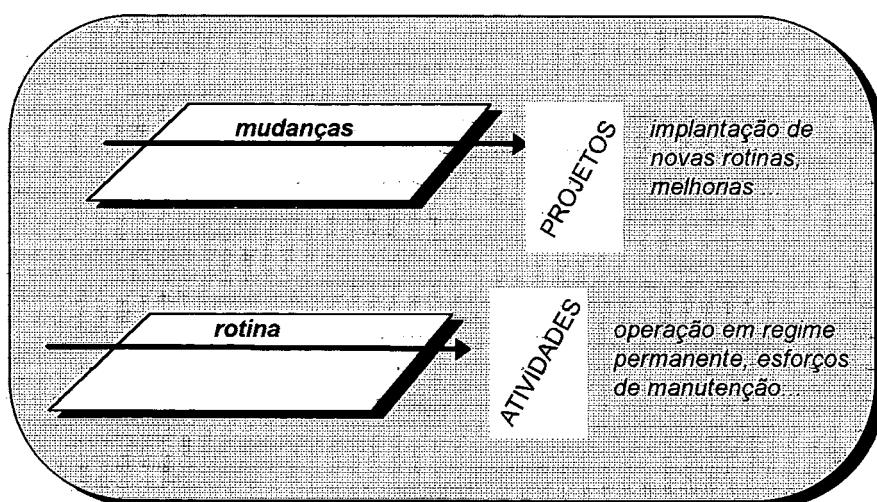


Figura 5.1.: Os Dois Níveis de Administração

Em ambos temos planejamento, mas na administração da rotina ocorre apenas o planejamento das atividades rotineiras: o **planejamento operacional**. Enquanto que na administração das mudanças temos o planejamento das grandes metas da organização, o **planejamento estratégico**. Por excelência, o planejamento estratégico é visto atualmente como uma ferramenta de mudança cultural e estratégica da organização.

O primeiro trata dos meios, é o planejamento do “o quê”, “como” e do “com quê”, é a programação de curto prazo. Limita-se a buscar a eficiência dos processos, melhorando o já existente, e realizando pequenas modificações. Enquanto o segundo busca a eficácia, isto é, trata dos fins. É o planejamento do “para quê”, do “para

quem”, e do “o quê” mais abrangente. Busca grandes alterações, mudanças visíveis, com um prazo maior de realização.

O planejamento operacional serve à manutenção, à melhoria de uma estrutura tida como boa e possível de aperfeiçoamento. Sobressai em época de calmaria, quando não se deseja realizar grandes mudanças devido à impossibilidade ou quando a situação não é adequada. Enquanto que o planejamento estratégico serve à transformação, sobressai nas épocas de crise, quando há necessidade de se adaptar às novas condições.

Pela tabela abaixo, são percebidas nitidamente as características de cada nível de planejamento. Esta divisão facilita a compreensão do processo de planejamento, mostrando como eles são complementares e interdependentes. De acordo com cada contexto e possibilidades, um desses níveis se torna mais adequado. Não se deve ater a um deles apenas, pois este erro pode custar a sobrevivência da organização.

<b>Planejamento Operacional</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>
Ênfase ao presente	Volta-se para o futuro
Preocupa-se com os problemas	Trabalha-se centrando-se nas necessidades
Sua fase essencial é a execução	Atento à elaboração e à avaliação
Responde às perguntas “como” e “com quê”	Responde às perguntas “para quê” e “para quem”
Fixa-se no médio e no curto prazo	Trata do médio e do longo prazo
Trata prioritariamente dos meios	Fundamentalmente define os fins
Aborda cada aspecto isoladamente	Busca conceber visões globalizantes
Dá ênfase à técnica, aos instrumentos	Dá ênfase à criatividade
Esforça-se pela eficiência	Busca a eficácia
O programa e, mais, o projeto são sua expressão	Tem o plano e o programa como expressão maior
Busca manter tudo funcionando	Serve à transformação
Sobressai nas épocas de rumos claros	É recomendado nas épocas de crise
É sobretudo tarefa dos administradores	É uma tarefa de todos

Tabela 5.1.: Diferenças entre o Planejamento Estratégico e o Operacional

Fonte: Adaptado do GANDIN, D. Petrópolis: Vozes, 1994:55

Um exemplo bem ilustrativo que mostra as diferenças entre esses dois planejamentos é encontrado no livro “A Prática do Planejamento Participativo”, de Gandin. Ele retrata as condições das aves migratórias que anualmente viajam milhares de quilômetros fugindo do inverno rigoroso do norte.

“Podemos perceber dois níveis bem distintos em sua ação:

1. As aves tem um rumo, um horizonte, um lugar de chegada, uma direção: é o sul, um lugar quente. É como se fosse um ideal, um conjunto de idéias, onde há valores, como a reprodução da espécie, a casa, a segurança, o convívio dos membros da espécie.
2. Além disso, as aves, em sua viagem, têm que resolver problemas e satisfazer necessidades imediatas, como procurar abrigo para a noite, buscar comida, desviar de uma tormenta, descansar, fugir dos caçadores... Isso são ações sem as quais não alcançarão o ideal proposto. Mas o essencial é voar (a ação) e, mais essencial ainda, voar numa direção determinada (o ideal).” [GANDIN, 1994:53]

Apesar do segundo nível indicado acima ser relevante, o primeiro é indispensável para garantir a sobrevivência da organização a longo prazo.

A administração da rotina realiza sucessivas modificações nos processos existentes. Dessa forma, se obtém ganhos sucessivos sem realizar grandes investimentos. Porém essas melhorias possuem um determinado limite, e é quando se faz necessário ter a administração das mudanças. Outra situação que ela pode ser aplicada é quando a organização se sente ameaçada, por exemplo, por um concorrente, ou quando surgem novos mercados ou tecnologias. Com essa administração, podem ser projetados novos processos ou modificados substancialmente os existentes, possivelmente com a necessidade de novos investimentos.

Como exemplo, considere o caso de um barqueiro, que possui um barco à remo, que serve para transportar pessoas de uma margem do rio à outra. Sua meta atual é melhorar o tempo despendido de travessia. Ele pode melhorar o processo, melhorando sua condição física para ter mais força e velocidade nos braços. Seu tempo melhorará até um espaço de tempo mínimo, mas não conseguirá mais que isso. No entanto, ele pode melhorar substancialmente o processo, trocando para um barco com motor.

Ao se decompor a administração em dois níveis, torna-se claro saber onde gerenciar, dependendo do ambiente e dos objetivos da organização. Quando se considera a administração decomposta dessa forma, ela fica facilitada, principalmente na identificação de mudanças de estratégias.

### 5.3.1. Administração da Rotina

Consiste nas ações e verificações diárias conduzidas para que cada elemento da organização contribua no cumprimento da missão. É constituída por todos os esforços para a realização das metas propostas, pelas mudanças e melhorias que ocorrem gradualmente, nos processos.

Em uma organização, a grande maioria das pessoas consome a maior parte do seu tempo trabalhando na administração da rotina. Segundo Gandin (1994), pode-se considerar que 75 a 95% das atividades da organização são destinadas ao processo da administração da rotina. Os outros 5 a 25% são destinadas à administração das mudanças.

É pré-requisito que a administração da rotina ocorra com sucesso para que a administração das mudanças possa ocorrer de forma eficaz. Ela é a base da administração da organização, e deve ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação e responsabilidade. Campos sugere que as ações gerenciais de rotina sejam divididas em três categorias:

- Planejamento
- Manutenção
- Melhoria

O primeiro seria um planejamento de médio ou curto prazo, realizado a nível gerencial ou operacional. A segunda seria a manutenção, isto é, o cumprimento das tarefas pré-determinadas, com uma verificação dos resultados, e atuando em caso de não conformidades. Por último, está a melhoria dos processos através da padronização de melhores métodos de trabalho, além da constante alteração das metas e objetivos [CAMPOS, 1994:7].

Com a administração da rotina, a organização procura se tornar cada vez mais eficiente seguindo estratégias já traçadas, na busca pela competitividade. A administração da rotina, acrescida da atividade de melhoria contínua é chamado de gerenciamento da rotina e procura-se tornar cada vez mais eficiente seu funcionamento seguindo estratégias já traçadas, na busca pela competitividade. De acordo com Campos, ela está centrada:

1. Na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa.
2. Na padronização dos processos e do trabalho.



3. Na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas.
4. Na ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas.
5. Num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas
6. Na busca contínua da perfeição. [idem:19]

Com a padronização, se estabelecem os melhores modos de se realizar as tarefas, e todos passam a realizá-la do mesmo modo. “ O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho” [idem:31]. Eles são a base para o treinamento no trabalho, facilitam o controle e possibilitam manter o domínio tecnológico de um sistema. Assim, a administração da rotina atua no aperfeiçoamento constante do sistema através da melhoria dos seus padrões.

Dellaretti e Drumond consideram que “os processos existentes em uma empresa podem ser classificados como os processos que são repetitivos e os que não são repetitivos...sendo os processos repetitivos a rotina diária da empresa.” [DELLARETTI; DRUMOND,1994:3]

Pela figura abaixo, pode-se observar como o gerenciamento da rotina pode atuar na melhoria do processo, ao longo do tempo.

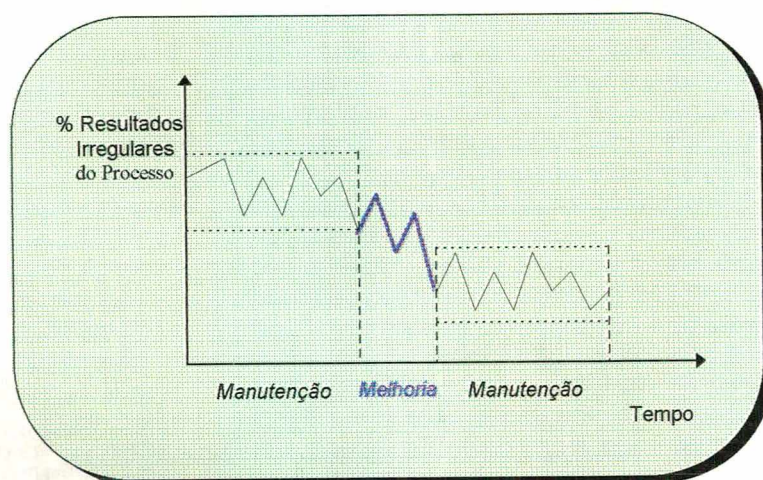


Figura 5.2.: Melhoria Devido ao Gerenciamento da Rotina

Fonte: Adaptado do DELLARETTI; DRUMOND. Belo Horizonte: FCO,1994.

De acordo com Akao, "... as melhorias são impulsionadas pelo controle diário; e o estabelecimento de novos padrões é efetuado com base em progressos tecnológicos" [AKAO, 1997:122].

Ações como a garantia da qualidade precisam estar em movimento permanente, uma vez que elas envolvem as atividades diárias mais do que a administração das mudanças. O ciclo PDCA é recomendado nas atividades do controle diário, sendo a letra "P" o planejamento, incluindo a padronização. A maior parte dos problemas encontrados são resolvidos na letra "A", porém os mais críticos são assumidos pelas tarefas da administração das mudanças, que será visto no próximo item.

Para um bom funcionamento do processo, dois pontos podem ser destacados: em primeiro lugar, as funções desempenhadas por cada um devem estar claramente definidas e todos devem conhecê-las. Em segundo lugar, deve ser de conhecimento geral qual o procedimento a ser adotado em caso de anomalias no funcionamento padrão - "como" e "a quem" relatar problemas. Dessa forma, é possível localizar as causas das anomalias e tomar as ações corretivas necessárias.

A administração da rotina pode ser definida como todas as atividades que cada departamento deve realizar individualmente em uma base diária, incluindo as atividades de controle e melhoria, que são necessárias para atingir, de modo mais eficiente, suas metas de trabalho. Considera-se o gerenciamento da rotina como sendo conceitualmente a administração da rotina mais as atividades de controle e melhoria.

Campos sugere algumas ações para o aperfeiçoamento da administração da rotina. Entre elas:

1. Padronização e treinamento no trabalho;
2. Relato das anomalias;
3. Diagnóstico do cumprimento dos procedimentos operacionais padrão;
4. Análise de anomalias: revisão diária do relatório das anomalias, buscando as causas fundamentais. [CAMPOS, 1994:128]

A figura abaixo ilustra claramente onde está ocorrendo a melhoria devido ao controle diário de manutenção (segmentos azuis), e onde está ocorrendo melhoria devido à ruptura, pela administração das mudanças (segmentos vermelhos). A curva em tracejado ilustra o processo de mudança, caracterizado por uma ruptura em um determinado instante de tempo, traduzido pela descontinuidade.

Gerenciamento diário é o processo de controle básico de uma empresa japonesa, enquanto o hoshin é utilizado para alinhar e coordenar o sistema empresarial para iniciativas de mudanças estratégicas específicas. [AKAO,1997:26]

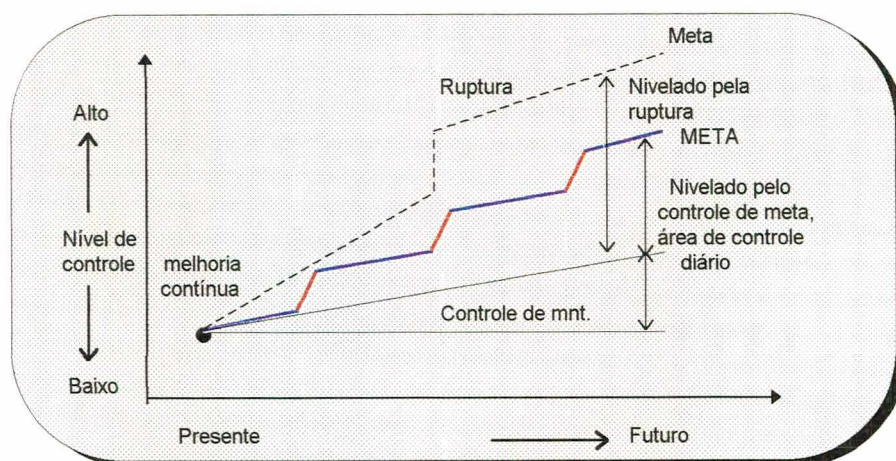


Figura 5.3.: Diferença entre a Administração da Rotina e das Mudanças

Fonte: Adaptado do AKAO, Y. Porto Alegre: Artes Médicas,1997.

### 5.3.2. Administração das Mudanças

*Sem questionar as práticas atuais, não haverá procura de idéias inovadoras. Gary Heil*

É uma administração voltada para alcançar as metas que não podem ser atingidas pela administração da rotina; trata dos fins. Consiste nas ações que visam garantir a competitividade da organização e sua sobrevivência. Está preocupada com a visão de negócio da organização e com seus objetivos de negócios essenciais. Focaliza a realização da mudança competitiva necessária para se obter ou manter sua posição no mercado.

Pela Figura 5.3., a administração das mudanças aparece representado pela ruptura, que possibilita um “salto” de melhoria. Juran (1991) a denominou “gerenciamento de ruptura *breakthrough*”, classificando-a como sendo o nível do planejamento estratégico. Em seu artigo, Hayes descreve os dois tipos de estratégias adotadas pelas organizações:

- **Pequenos degraus:** é quando a organização adota uma abordagem de melhorias incrementais, onde pouco capital é empregado.
- **Saltos estratégicos:** é quando ocorre uma ou mais destas situações: produto redesenhado, mudança do local da fábrica, expansão ou modernização da fábrica ou adoção de nova tecnologia [HAYES, 1993:123].

Conforme visto acima, os pequenos degraus representam o aumento de competitividade devido à administração da rotina, e os saltos representam a administração das mudanças [HAYES, 1993].

Em seu livro “Orquestrando Empresas Vencedoras”, Bornholdt considera que “... a análise de ambientes e cenários está diretamente ligada a mudanças e principalmente à velocidade das mudanças. As empresas precisam olhar para fora para fazerem as mudanças internas” [BORNHOLDT, 1997:34]. Isto ocorre porque a leitura do ambiente possui uma influência fundamental na sobrevivência e no sucesso das organizações. Elas refletem onde devemos nos antecipar e a rapidez com que precisa ser mudado.

A organização necessita estar sempre realizando mudanças para acompanhar as alterações contínuas do ambiente externo. De acordo com Campos, dois fatores são decisivos neste processo:

1. Liderança,
2. Educação e Treinamento.

A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder, pois ele possui consciência de que as mudanças são o único caminho para a sobrevivência de sua empresa [CAMPOS, 1994:22].

Dessa forma, questionar as estruturas e as funções são práticas constantes das organizações vencedoras. Essa é uma das formas de se manter um certo grau de turbulência para inovar e realizar novas experiências.

Assim como em seu artigo, através de um comentário comum dos executivos, Quinn ilustra a preocupação com as inovações e mudanças há quase duas décadas atrás: “Se eu não estou de dois a três anos à frente de minha organização, não estou desempenhando meu trabalho...” [QUINN, 1980:5].

As organizações devem buscar um aperfeiçoamento constante no seu processo e organograma e, um aumento no nível de competência dos funcionários através de educação e treinamento. Para isso, algumas empresas adotam programas para seus empregados com uma carreira lateral, mudando suas funções periodicamente. Passa a fazer parte do trabalho das pessoas mudarem de lugar, de setor, de tarefas prioritárias ou de chefia. Ao realizar constantemente mudanças, a organização cria um clima de ter sempre algo novo, diferente e desafiador sem as pessoas se sentindo inseguras ou ameaçadas. É preciso fazer sempre pequenas mudanças, introduzir modificações periodicamente, lançar novos projetos antes que os atuais terminem.

Considerando a mudança como uma necessidade própria das organizações modernas, Coelho Neto descreve os três tipos existentes de mudanças: compulsiva, imitativa e criadora.

A mudança compulsiva é baseada na falsa suposição de que toda mudança significa progresso ou desenvolvimento. Para este grupo de organizações, não se necessita de um modelo ou de um cenário-objetivo, a mudança é suficiente por si mesma. Ao contrário, no caso do tipo de mudança imitativa, há um modelo (copiado), sem que se tenha necessariamente um cenário-objetivo definido claro. É uma espécie de 'moda' gerência adotada por várias organizações da atualidade.

No caso da mudança criativa, a transformação passa a ser a essência mesma do planejamento e o elemento motor do que se deseja para o futuro. É uma proposta moderna de planejar para criar, procurar os 'futuros alternativos' e assim poder se desenvolver. O desenvolvimento passa a ser a finalidade fundamental do processo de planejamento [COELHO NETO, 1996:12].

As duas primeiras mostram modelos de mudanças que não devem ser adotados pelas organizações, sendo que ambas não procuram a verdadeira administração das mudanças. Deve-se alertar que é fundamental ler os sinais do ambiente e observar as mudanças que já ocorreram e as que estão ocorrendo. O que valia ontem não necessariamente é o verdadeiro amanhã. Leonardo da Vinci já dizia: "Nunca imites ninguém. Que a tua produção seja como um novo fenômeno da natureza."

Imitar os outros pode criar uma miopia do mercado. Se você quer ser um seguidor toda a vida, procure sempre andar atrás dos líderes, e os riscos de erros serão menores, mas certamente comerá muita poeira. Se você quer ser uma empresa vencedora, procure olhar todo o mercado: crie um novo fenômeno, ou melhor, muitos e muitos fenômenos novos! [BORNHOLDT, 1997:89]

Bornholdt (1997) procura ainda explicar a razão, de nas empresas vencedoras, as mudanças sucederem sempre mais rápidas e menos traumáticas. A causa encontrada por ele foi que nessas organizações:

1. Existe um certo nível constante de turbulência interna em função de estarem:
  - Sempre experimentando coisas novas;
  - Sempre procurando melhorar um processo ou uma ferramenta;
  - Sempre estudando novos processos de fabricar ou vender.
2. Existe muita emoção, festa, tristeza e fortes discussões. As pessoas se dizem coisas com dosagem de emoção + razão nas discussões.
3. Existe ambição e orgulho de pertencerem a ela. É como um povo que se orgulha de seu país, canta com devoção o Hino Nacional e reverencia a sua bandeira.

A figura a seguir ilustra os três fatores que comprometem o sucesso da mudança. Segundo o autor, quanto mais equilibrada a combinação desses três fatores, maior é a interseção e o sucesso da mudança.

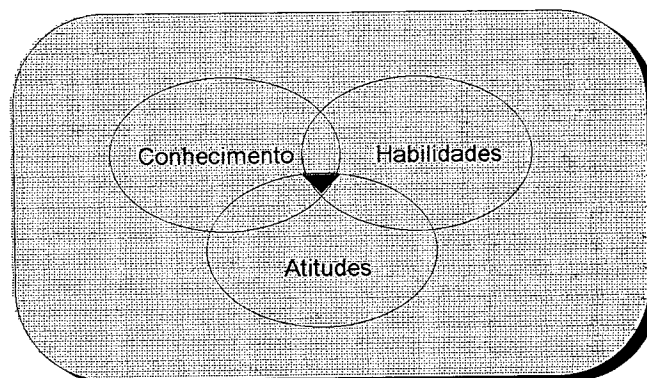


Figura 5.4.: Interseção para o Sucesso da Mudança

Fonte: BORNHOLDT, W. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

As organizações necessitam estar preparadas para rápidas mudanças a fim de serem capazes de expandir; encolher ou diversificar, de acordo com suas necessidades. A proporção de mudanças que se verifica atualmente tem sido mais elevada do que a de antigamente, pois as vantagens da incorporação de novos métodos de trabalho e tecnologias no ciclo de negócios das organizações têm gerado impactos e necessidades de mudanças contínuas.

Atualmente, as empresas precisam responder efetivamente às mudanças verificadas para garantirem seu *status quo* no mercado. Esta resposta muitas vezes só é possível se a empresa for suficientemente flexível para reestruturar as suas atividades sem grandes embates políticos e desgastes das áreas envolvidas - atualmente, o principal desafio das empresas é o de atender às condições de mudanças e adaptar-se às tensões externas [FURLAN,1991:3].

Para sobreviver às mudanças aceleradas de hoje, deve-se estar preparado para reexaminar os próprios modelos em que nossas organizações obsoletas estão baseadas. Em vez dos rígidos departamentos convencionais, a empresa se divide numa estrutura altamente flexível. Segundo Toffler, ao longo de um período determinado de 5 anos, a AT&T acrescentou mais e mais tipos de telefones do que o número total oferecido nos primeiros 65 anos de existência da companhia.

Sem algumas premissas explícitas sobre o futuro a longo prazo e as orientações estratégicas para enfrentá-las, sem uma visão de sua própria forma futura, até mesmo as organizações maiores e aparentemente mais seguras ficam expostas ao desastre, num período de turbulência revolucionária, tecnológica e econômica [TOFFLER,1985:210].

### **5.3.2.1. Resistência às Mudanças**

Sabe-se que uma das necessidades básicas do homem é sentir-se seguro. As mudanças em geral, vêm contra este sentimento pois instauram um clima de incertezas na organização, criando a resistência às mudanças. Ela pode ser resultante de um sentimento de perda de poder, prestígio ou mesmo falta de perícia técnica (não ser apto a utilizar uma nova tecnologia ou destacar sua insuficiência profissional).

A resistência é qualquer conduta que sirva para manter o status quo, quando se tenta mudá-lo. Há diversas razões para resistir à mudança numa organização: medo, ressentimento ou considerações técnicas. Cada uma delas pode vir de percepções do indivíduo de como a mudança irá afetá-lo, ou da influência de um grupo [CARR; LITTMAN,1992:191].

Existem vários aspectos que devem ser considerados no processo de mudanças ou de resistência a elas. Bornholdt classificou-as em três fatores:

1. A barriga da mudança
2. O tempo da mudança
3. O manifesto e o latente.

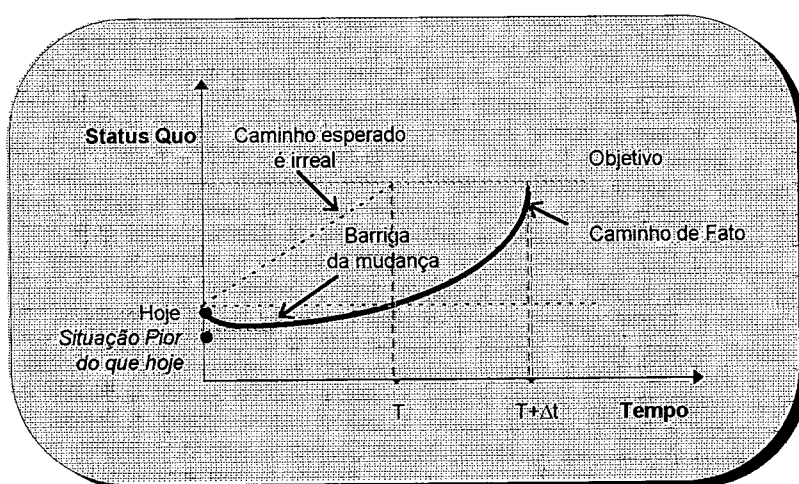


Figura 5.5.: A Barriga da Mudança

Fonte: Adaptado do BORNHOLDT, W. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

A figura 5.5. mostra como as mudanças afetam a organização: no início do processo as coisas ficam piores do que estavam, por isso a barriga. Por esse motivo, o gráfico mostra uma curva descendente por um tempo e ascendente após esse tempo em relação ao *status quo* de partida. A barriga da mudança é inevitável, mas as organizações podem estar preparadas para torná-la a menor possível.

O tempo da mudança é o segundo fator a ser considerado. Para implementar um novo projeto, se estabelece um cronograma, que algumas vezes não é cumprido. Este atraso é reflexo das dificuldades encontradas na barriga da mudança, que não foi previsto nos cálculos do caminho esperado da curva. Ela deve ser agregada na elaboração do cronograma para sua melhor representatividade.



O terceiro fator destaca a diferença entre o manifesto e o latente. Nas organizações, o que é discutido e apresentado é o manifesto (assuntos abertos para conversação), e o que não é falado é o latente.

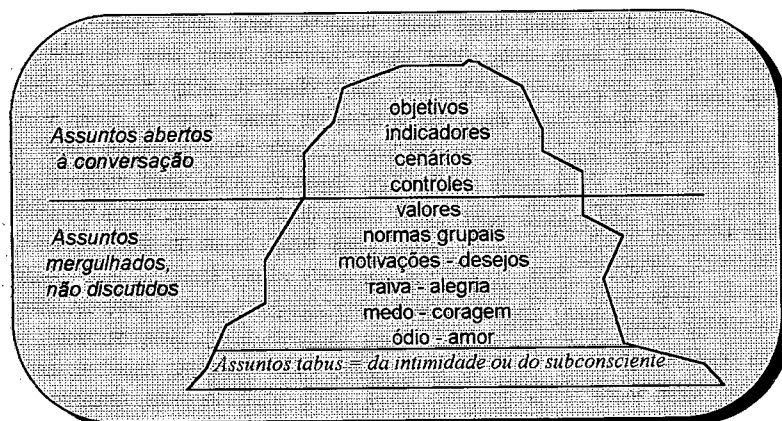


Figura 5.6.: Iceberg do Manifesto e Latente

Fonte: Adaptado do BORNHOLDT, W. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

A organizações devem procurar preparar e discutir os projetos de mudanças com uma ponta do iceberg maior. Quanto maior o manifesto for para o latente, maior é a interação e conseqüentemente menor é a barriga da mudança e o tempo emocional.

Hampton exemplificou quatro causas comuns de resistência à mudança:

1. Egoísmo provinciano: Em um dos casos, o diretor de uma empresa resolveu criar uma nova vice-diretoria para planejamento e desenvolvimento de novos produtos. Os vice-diretores existentes para marketing, engenharia e produção resistiram todos ao desejo de não perder o seu poder de tomada de decisões e autoridade no planejamento e desenvolvimento de novos produtos.
2. Má compreensão e falta de confiança: Um sindicato local resistiu com êxito à pretensa introdução pela empresa de horário flexível de trabalho, pela falta de confiança no implementador e por não entenderem de modo correto.
3. Avaliações diferentes: Um diretor de banco resolveu logo reorganizar a divisão de investimento em imóveis, com base nas perdas recentes. Alguns empregados naquela divisão estavam com o moral baixo e resistiram à mudança porque já haviam tomado providências para melhorar os resultados financeiros e o diretos não levou em consideração esta informação.
4. Baixa tolerância à mudança. As pessoas às vezes resistem à mudança, porque ela ameaça os seus hábitos e relações existentes. A perspectiva de mudança pode despertar temores sobre a falta de capacidade para satisfazer os novos

requisitos e a perda de padrões cômodos de relações pessoais [HAMPTON,1992:570].

O autor ainda sugere a utilização de abordagens específicas, de acordo com a situação existente na organização:

Abordagem	Usado comumente em tais situações	Vantagens	Desvantagens
Educação e comunicação	Onde há falta de dados ou análise e dados imprecisos	Já convencidas, as pessoas ajudarão com a implementação da mudança	Pode exigir muito tempo se houver muitas pessoas
Participação e interesse	Quando os iniciadores não têm todos os dados para projetar a mudança	As pessoas que participam irão implementar a mudança e qualquer dado importante que possuam será incluído no plano	Pode exigir muito tempo se for feita uma mudança inadequada
Facilitação e apoio	Quando as pessoas resistem devido a problemas de ajuste	É a melhor abordagem no caso de problemas de ajustamento	Pode exigir muito tempo, ser cara e ainda falhar
Negociação e acordo	Quando algum grupo sairá prejudicado e onde tenha muito poder para resistir	Às vezes é um modo relativamente fácil de evitar uma grande resistência	Pode ser muito dispendioso em muitos casos se ele faz com que outros procurem atender
Manipulação e cooptação	Onde falharem outras táticas ou for muito caro	Pode ser uma solução rápida para os problemas de resistência	Pode levar a futuros problemas, se as pessoas se sentem manipuladas
Coerção explícita e implícita	Quando a rapidez é essencial	É rápida e vence qualquer resistência	Pode ser arriscada

Tabela 5.2.: Métodos para Lidar com a Resistência à Mudança

Fonte: HAMPTON, D. São Paulo: McGraw-Hill,1992

### 5.3.2.2. Redução das Resistências

Uma forma de reduzir a resistência à mudança está na capacidade que possui a organização de elevar os níveis de aspirações dos seus empregados, mas mantendo-os dentro dos limites aos quais pode responder. A satisfação das necessidades individuais e grupais aumentarão a capacidade da organização para conseguir seus objetivos.

Uma das necessidades que julga-se que deva ser preenchida pelos esquemas do enriquecimento de tarefas, e que normalmente não é mencionada na literatura sobre o assunto, é a chamada autonomia.

O enriquecimento de tarefas, contrariamente à ampliação da tarefa, permite ao empregado grande controle sobre as atividades de seu trabalho. Teoricamente, a autonomia assim estabelecida serve para reduzir a resistência à mudança

planejada uma vez que, de algum modo, o indivíduo é capaz de influenciar a natureza das mudanças introduzidas. Este grau de controle permite não só certa satisfação dessa necessidade de poder que a pessoa possui, mas também certa alteração no contexto de trabalho que contribui para a satisfação de outras necessidades [ANSOFF,1981:223].

A organização deve buscar instaurar um clima de confiança em relação às mudanças. A ameaça de perder o emprego, o território, o poder bloqueia a mudança. Ao garantir a segurança no emprego e no seu poder, a organização pode restaurar um clima favorável.

Uma outra forma de buscar maior receptividade é através da utilização da administração estratégica participativa. Incentivando a participação durante todo o processo, a nova situação técnica, ou a mudança de função será mais bem aceita. Isto ocorre porque os membros de todos os níveis da organização passam a ser responsáveis diretos pela elaboração das mudanças. O processo sucede de forma natural, sendo até desejada e perseguida por todos. “A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano.” [SILVEIRA J.; VIVACQUA,1996:79]

Quanto melhor for a compreensão das mudanças antecipadas nas tarefas, por parte do trabalhador, mais capazes se tornarão eles na implantação de tais mudanças.

Permitindo que o trabalhador saiba como e por que as mudanças serão feitas em sua unidade organizacional, estamos dando a ele uma base para compreender como as variações em seu próprio desempenho afetarão o desempenho de outros elementos da organização. Mais importante ainda: o conhecimento prévio do processo de mudanças permitirá que o indivíduo explore mentalmente as várias dimensões de seu novo trabalho [ANSOFF,1981:226].

## 5.4. CONCLUSÃO

Neste capítulo discutiu-se o conceito da administração estratégica participativa, que visa enfrentar as mudanças com os benefícios da participação de todos. É importante adotar-se um ritmo de planejamento e implantação de novos projetos de acordo com a organização. Devem haver amplos diálogos e maior abertura para negociar compensações e modificações sempre que necessário.

A partir da análise do que fazer na organização, considerou-se o planejamento como: planejamento operacional e planejamento estratégico. Com o intuito de facilitar a administração de uma organização, e para melhor visualização das atividades que nela existem, foram sugeridos uma decomposição da administração em dois níveis: a administração da rotina e a administração das mudanças. Foram descritos as características de ambas, mostrando como os níveis se encontram interligados e interdependentes.

A qualidade é incorporada na administração da rotina, através da inclusão de controle e melhoria no processo, coincide com o gerenciamento da rotina, segundo Campos (1994).

A administração das mudanças foi apresentada como a parte da administração voltada para as ações que visam os fins, a competitividade da organização e sua sobrevivência, preocupada com a visão de negócio e seus objetivos essenciais. A consideração de aspectos motivacionais introduzidos com a promoção da participação de todos na administração, recomenda o processo de administração estratégica participativa.

Observa-se que como resultado dos processos de mudança, obtêm-se uma tarefa realizada que se encerra em si mesma, ou uma tarefa realizada que se incorpora como atividade na rotina da organização.

Por fim, foram descritas dificuldades encontradas pela administração devido à resistência às mudanças, e sugeridas algumas abordagens para minimizá-las, destacando-se para isso a administração estratégica participativa.

No próximo capítulo será descrito um estudo de caso realizado em uma escola, tendo como principal objetivo ilustrar a proposta discutida nesse trabalho, buscando um uso prático.

---

## **Capítulo 6: UM ESTUDO DE CASO EM FLORIANÓPOLIS**

---

### **6.1. INTRODUÇÃO**

Com o objetivo de ilustrar as propostas desse trabalho, foi realizado um estudo de caso, baseado em uma escola de 1º grau na cidade de Florianópolis, a Escola da Ilha. Devido à situação instável do país, o aumento da concorrência e o desejo de melhorar, a organização buscava identificar saídas, através de um processo de planejamento estratégico participativo.

A partir da leitura, interpretação e análise das informações coletadas foi obtida uma descrição da situação atual da organização. Com ele, foi possível identificar a missão, visão, negócio da organização, bem como realizar uma análise dos ambientes interno e externo, e as questões estratégicas com suas respectivas ações. Foram enfatizadas questões ligadas à administração da rotina e à administração das mudanças.

### **6.2. METODOLOGIA UTILIZADA**

#### **6.2.1. Natureza do Trabalho**

Consistiu em uma aplicação, em uma organização, da proposta de administração estratégica participativa apresentada. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, considerando o ambiente como agente influenciador da organização.

À medida em que os dados foram sendo coletados, eles foram analisados através da confrontação com outras idéias, teorias e fatos observados, propiciando assim, os elementos necessários para produzir confiabilidade e consistência no estudo.

### **6.2.2. Formulação do Problema do Trabalho**

Procurou-se identificar as estratégias existentes na escola: finalidades e princípios que norteiam seu funcionamento, políticas existentes, estratégias adotadas em relação à parte pedagógica e administrativa, organograma atual e as principais atribuições de cada elemento da organização (vide anexos).

Com os dados obtidos realizou-se uma análise crítica, e a partir do diagnóstico, foram discutidas as ações estratégicas para a organização. Foi utilizado um modelo de planejamento estratégico participativo, com as adaptações necessárias para a utilização na organização escolhida.

### **6.2.3. Descrição do Processo**

O processo teve princípio com reuniões iniciais com a diretoria, para sensibilização e definição de como seria realizado o planejamento, a necessidade de participação de todos na coleta de informações, a periodicidade de reuniões e a possibilidade de entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Nas reuniões posteriores, houve a presença e participação de todos os elementos da organização. Nelas, foram definidas: o negócio, a missão, a visão, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos, as questões estratégicas e suas ações. As entrevistas e a distribuição de questionários foram relevantes para identificação dos níveis da administração na organização.

Foi utilizado nas reuniões, com todos os elementos da Escola da Ilha, o “*shake-down*” para o levantamento dos problemas. Este procedimento consiste na coleta de informações de forma participativa, com distribuição de papéis onde são escritos os

principais problemas da escola. "... é um levantamento sumário dos problemas de sua gerência por você, seu *staff* e seus colaboradores imediatos." [CAMPOS,1994:114]

## **6.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.3.1. Evolução e Situação Atual da Organização**

Em dezembro de 1989, a Escola da Ilha principiou seus trabalhos de pré-escola com 56 alunos, entre 3 a 6 anos. No ano seguinte, a escola obteve autorização da SEC/SC para a implantação das séries iniciais de 1º grau e, em 1992 o número de alunos passou para 92. Desde então, este número tem aumentado constantemente. Em 1996, a escola possuía 296 alunos, e atualmente se encontra com 426 alunos.

A organização sempre optou por uma proposta pedagógica diferenciada, em lugar das "tradicionais". Ela visa atender uma clientela que busca um diferencial na forma de ensinar. Entre outras qualidades podemos citar: o atendimento individualizado ao aluno, a exigência de profissionais qualificados, projetos especiais de ensino, e investimentos constantes em equipamentos e tecnologia.

A escola possui duas unidades, uma localizada no Centro da cidade de Florianópolis e a outra no Córrego Grande, bairro próximo à UFSC. A unidade do Centro ocupa um prédio alugado - antiga casa de moradia - que exigiu um alto custo em adaptações. Em 1996, uma segunda unidade foi aberta devido às dificuldades encontradas com relação ao espaço físico. Nela, foram instaladas as séries iniciais do 1º grau e três turmas de pré-escola.

Atualmente a escola já possui um bom reconhecimento por parte dos seus pais e alunos, e tem até recusado algumas matrículas por falta de espaço físico em algumas salas. Este fato se deve principalmente por estar instalada em duas casas de moradia que sofreram adaptações para serem usadas como escola.

A situação atual de dificuldades, pela qual passa o país, teve como principal consequência para a escola um aumento significativo da inadimplência. Para se buscar saídas para a situação da escola, mantendo-se seus princípios básicos, foi

realizado um planejamento estratégico participativo, cujos resultados são apresentados a seguir.

### **6.3.2. Desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo**

Durante as primeiras reuniões com a presença da diretoria, foram determinados o negócio, a missão e a visão da organização; e em reuniões posteriores eles foram apresentados para toda a organização. A seguir serão apresentados o resultado deste trabalho:

#### **NEGÓCIO: “Educação, Pesquisa e Extensão”.**

Atualmente a escola não pratica nem a pesquisa, nem a extensão, porém ficou decidido agregar estes dois elementos com o intuito de aumentar o número de alternativas de atividades da organização futuramente.

#### **MISSÃO: “Atuar na educação buscando a satisfação de seus integrantes, desenvolvendo a aprendizagem voltada para a formação de cidadãos que atuem conscientemente na sociedade”.**

Os itens listados abaixo foram sugeridos pelo grupo e levados em conta na construção da missão da Escola da Ilha: formar cidadãos; atuar conscientemente na sociedade; gerar emprego; atuar na educação; criar recursos técnicos para a aprendizagem; desenvolver funções mentais superiores; gerar lucros e satisfação de seus integrantes.

#### **VISÃO : “A Escola da Ilha deverá ser uma instituição referência, na sua área de atuação”.**

Após serem definidos estes itens, passou-se para a fase seguinte: a análise do ambiente externo ( identificação das oportunidades e ameaças), e do ambiente interno (levantamento dos pontos fortes e fracos da organização). Nesta segunda etapa houve a participação de todos no levantamento das informações.



**AMBIENTE EXTERNO:**

Sobre o ambiente externo, a Escola da Ilha exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe à organização aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças.

**Oportunidades :**

As oportunidades identificadas para a Escola da Ilha, que podem ser utilizadas pela mesma na execução de atividades, visando ao cumprimento de sua missão, são as seguintes: mídia (ex: propagandas positivas sobre a escola), financiamento, L.D.B., sindicatos, instituições de educação não formais, instituições de formação profissional, avanço tecnológico, formação familiar, concorrência do mercado, valores e identidade da escola.

**Ameaças :**

As ameaças identificadas para a Escola da Ilha, que devem ser evitadas pela mesma na execução de atividades visando ao cumprimento de sua missão, são as seguintes: violência, drogas, mídia, preconceitos, desigualdade social, concorrência de mercado, instabilidade econômica, organização familiar, políticas governamentais, formas convencionais de ensino (conservadoras e retrógradas), formação profissional deficitária, política salarial, modismo, valores e desprestígio pela cultura.

**AMBIENTE INTERNO:**

Sobre o ambiente interno da Escola da Ilha é possível exercer maior controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos.

**Pontos Fortes :**

Foram identificados pelo grupo os seguintes pontos fortes: proposta escolar, professores, clientela, coordenação, ambiente de trabalho, autonomia, comprometimento profissional, solidariedade entre os funcionários, abertura para o diálogo, avaliação institucional e educacional, saídas de campo, comprometimento social, número de alunos por turma, trabalho em grupo, significação dos conteúdos,

interdisciplinaridade, relação entre equipes de trabalho, vontade de crescer, vontade de dar certo, relação de professores x alunos, jogo de cintura e criatividade.

#### **Pontos Fracos :**

Da mesma forma, visando efetuar controle sobre o ambiente interno, foram identificados pelo grupo, os seguintes pontos fracos: espaço físico, comunicação entre as unidades, agilidade (xerox ), biblioteca, laboratório, dificuldades do professor lidar com o aluno, queixas pelas queixas sem mudanças, mau aproveitamento do tempo, pouco tempo dos professores para atividades extras, salário, falta de materiais, falta de capacitação do corpo administrativo, organização para saídas, comunicação interna, formação profissional, equipamentos, pouco tempo de trabalho de apoio com os professores, avaliação profissional, poucos recursos para educação física, pouco investimento geral e plano de carreira.

#### **QUESTÕES ESTRATÉGICAS :**

A partir da análise ambiental foram determinadas questões urgentes, de grande impacto, associadas à sobrevivência da Escola da Ilha, que demandam muito esforço e muito tempo para solução, denominadas “questões estratégicas”. Elas decorrem da análise dos pontos fracos, aproveitando-se os pontos fortes e relacionando-os com as oportunidades existentes, procurando-se evitar as ameaças para a instituição.

Para a solução de cada questão estratégica foram identificadas as ações a serem tomadas, com os respectivos responsáveis pelas suas execuções. Elas estão listadas a seguir:

#### **Questão Estratégica 1 : Como melhorar o trabalho pedagógico da escola?**

*Responsável: Coordenadora Educacional da Unidade I*

Ações:

- Discutir e documentar a proposta pedagógica da escola
- Organizar e implantar grupos de estudos
- Definir as coordenações (geral e por área) e incrementar o pessoal capacitado para tal
- Definir um organograma de coordenação e orientação por grupo de ensino

- Remunerar as atividades extra classe
- Oferecer apoio profissional para melhorar a relação professor/aluno
- Organizar um melhor trabalho com pais e alunos
- Consolidar projetos para todas as classes com cronograma
- Organizar uma avaliação de todos os trabalhos da escola
- Fazer intercâmbio com outras escolas (grupos de estudo) e instituições
- Dar mais estabilidade às coordenações e cargos de apoio
- Consolidar o processo de planejamento com cronograma com tempo para planejar e elaborar as atividades
- Implementar coordenação com dedicação exclusiva

**Questão Estratégica 2 : O que fazer para melhorar a parte administrativa da escola?**

*Responsável: Administrador*

Ações:

- Melhorar a comunicação externa e interna
- Economizar intencionalmente e conscientemente (professores e funcionários) nas despesas da escola. Exemplo: energia (luz)
- Rever o material de atribuições e procedimentos
- Aumentar os recursos materiais
- Consolidar o processo de planejamento com cronograma e funções especificadas
- Reunir-se trimestralmente com todos os funcionários para decisões e avaliação

**Questão Estratégica 3 : Como incrementar uma política de recursos humanos ?**

*Responsável: Orientadora Pedagógica*

Ações:

- Incentivar e promover formação continuada
- Consultar os envolvidos em cada projeto antes da tomada de decisões
- Identificar as necessidades e prover condições de trabalho
- Incentivar os funcionários, valorizando-os
- Promover eventos de integração entre professores e funcionários

- Definir com antecedência o quadro de pessoal funcional para o ano seguinte e informá-lo
- Criar um plano de cargos e salários
- Avaliar e comunicar individualmente cada funcionário ao final de cada ano letivo

#### **Questão Estratégica 4 : Como prover a infra-estrutura da escola?**

*Responsável: Gerente Administrativo*

Ações:

- Melhorar as instalações físicas: salas de aula, quadra de esportes, parques, salas de jogos, biblioteca, sala de arte , banheiros, etc.
- Ter armários e material para professores
- Adquirir materiais didáticos, brinquedos, equipamentos áudio – visuais, jogos, material esportivo e de primeiros socorros
- Otimizar o uso das dependências da escola
- Ampliar o acervo da biblioteca
- Informatizar a biblioteca e contratar uma bibliotecária
- Contratar pessoal capacitado para os horários de recreio, entrada e saída
- Equipar o laboratório
- Dar maior oportunidade aos funcionários de fazer uso da informática
- Ter salas para atendimento a pais e alunos
- Adquirir retroprojetor, filmadora, máquina fotográfica de melhor qualidade
- Consultar os professores sobre material escolar
- Criar um fundo para despesas nas datas especiais
- Pagar insalubridade para funcionários em função que dela necessitem

#### **Questão Estratégica 5 : Como aumentar a receita da escola?**

*Responsável: Diretor Adjunto*

Ações:

- Aumentar os serviços
- Trazer mais alunos
- Oferecer serviços (oficinas e cursos) para a comunidade

- Ter serviços com qualidade
- Divulgar o trabalho da escola
- Eliminar a inadimplência
- Buscar investimentos externos (governamentais ou privados)

### **Questão Estratégica 6 : Como ampliar a escola da ilha?**

*Responsável: Diretor Adjunto*

Ações:

- Implementar projeto de 2º grau
- Melhorar qualidade do existente
- Socializar com todos os projetos de ampliação
- Criar outros serviços (editora, centro de estudos)
- Criar cursos e oficinas abertas à comunidade
- Aumentar o número de salas mantendo o número de alunos por turma
- Investir mais na educação infantil e nas séries iniciais
- Divulgar o trabalho da escola (propaganda)

A operacionalização do Plano Estratégico da Escola da Ilha deverá ser precedida do desdobramento a nível das unidades que compõem a escola . Os ajustes do Plano Estratégico a nível das unidades será feito com acréscimo e supressão de itens, tendo em vista as características específicas das unidades, suas questões estratégicas e as respectivas ações. A escola ficou responsável pela implementação do plano estratégico, principalmente os elementos que ficaram responsáveis pela encarregados das ações estratégicas estabelecidas.

### **6.3.3. Análise das Informações**

Foi apresentado no segundo capítulo (Pág.21), um desdobramento dos fatores relevantes no processo da administração estratégica. Segundo o autor, eles podem ser agrupados em subconjuntos de quatro fatores, formando os “diamantes”. A seqüência escolhida irá depender das prioridades da organização. Geralmente elas

iniciam onde se deseja começar o processo e terminam nas necessidades que foram identificadas pelo diagnóstico.

No caso da Escola da Ilha, se trata de uma escola com renome, que após alguns anos trabalhando com uma mesma proposta começou a perceber o aumento de concorrência numa economia globalizada. Além disso, em decorrência da situação econômica do país, observa-se elevado grau de inadimplência. Sendo assim, decidiu-se rever suas políticas, para em seguida buscar um aumento da competitividade traduzida basicamente pela redução dos custos e aumento nas margens de ganhos.

O “diamante” considerado nesse caso, foi:

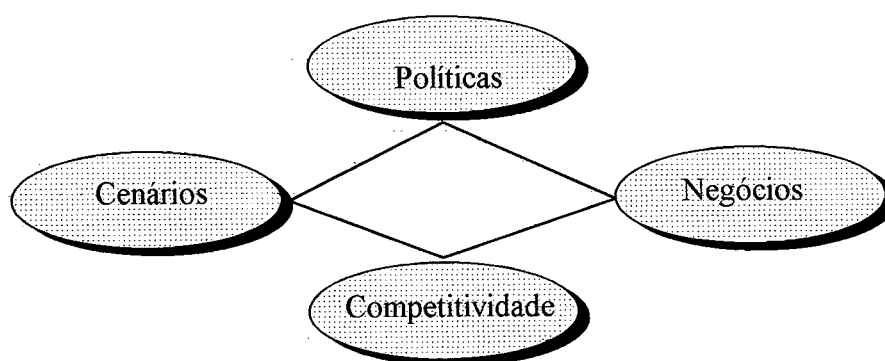


Figura 6.1.: Diamante dos Fatores no Processo  
Fonte: BORNHOLDT, W. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Com base nas entrevistas e questionários, pôde-se perceber que a situação interna e espaço físico atual demandam vários esforços relacionados à melhoria de desempenho da escola, principalmente por parte da administração. Conseguiu-se identificar as seguintes pressões internas e externas à escola:

**Pressões internas:** o limite de espaço físico determina o número de alunos por turma abaixo do previsto por lei. Trabalhar nesta situação tem como consequência limitação na margem de lucro. Isso dificulta o atendimento de pressões internas, como o pagamento por horas extras e diminuindo a motivação para realização de um bom trabalho.

**Pressões externas:** aumento da inadimplência acentuados nos últimos anos; restrições impostas por lei que proíbem a exclusão de aluno

inadimplente; exigência do mercado pela qualidade que se reflete na necessidade de manter pessoal bem qualificado, melhores equipamentos, laboratórios e, o aumento da concorrência.

Com base no material fornecido pela escola e nas entrevistas com o corpo administrativo, buscou-se as causas das dificuldades da organização. Foram determinados três fatores limitantes:

1. Número atual de alunos por sala face ao espaço disponível (algumas turmas estão deficitárias),
2. Limite estabelecido por lei para alunos por turma.,
3. Alto grau de inadimplência.

Em função da análise ambiental da escola, foram estabelecidas quatro principais estratégias:

1. Diferenciação em seu modelo pedagógico, fornecendo ao aluno uma sólida formação, complementada com uma visão crítica e sentimento de cidadania.
2. Expansão da capacidade: construção de novo prédio visando as condições didáticas/ pedagógicas e utilização de turmas com número de alunos próximos ao permitidos por lei. Tem como resultado maior receita com o mesmo pessoal.
3. Ampliação do serviço: início do segundo grau em novo prédio, levando em conta os limitantes acima.
4. Revisão dos procedimentos administrativos, do sistema de informações e criação de um setor de controle e planejamento orçamentário.

Deve-se observar que a ampliação implicará em juros decorrentes do empréstimo (capacidade de investimento X capacidade de endividamento). A construção do novo prédio se iniciará em dezembro deste ano e, atualmente se encontra em fase de terraplanagem. O projeto prevê a construção de melhores salas, laboratórios e quadras, e está localizada no Córrego Grande.

O projeto de expansão de novas turmas é antigo, iniciou em 1996, porém, naquela época não foi possível financeiramente levar adiante, e portanto foi suspenso. Foi retomado em agosto de 1998, reiniciando o projeto de expansão. A diretoria, juntamente com as coordenadoras, redesenharam o projeto, montaram a proposta de marketing e fizeram contatos com a Escola Técnica (para utilização de quadras e laboratórios enquanto o novo prédio não fica pronto). Atualmente, ele se encontra aprovado pelo MEC, e o lançamento do segundo grau será no início de 1999.

### **Os dois níveis de gerenciamento:**

Através dos questionários e entrevistas realizados com funcionários e professores, conseguiu-se levantar, principalmente, as questões relacionadas à rotina. As questões referentes às mudanças e planejamento estratégico se encontravam quase que exclusivamente na mente das pessoas da diretoria.

De acordo com o levantamento das informações, foi diagnosticado um desejo por parte dos funcionários de que os novos projetos e estratégias fossem mais difundidos para o conhecimento de toda a organização. Dessa forma, todos poderiam contribuir com sugestões e se sentiriam mais seguros quanto ao futuro da organização, e conseqüentemente ao seu próprio futuro.

Foi visto no capítulo 5, a diferença entre o planejamento operacional e o estratégico. Foi notado que na organização estudada ocorre uma confusão sobre a diferença entre planejamento estratégico e estipulação de metas de rotina. Deve-se lembrar que fazendo esta distinção, a priorização das atividades relevantes ficará facilitada.

Também foram considerados que a rotina da escola se desenvolve em bom nível acadêmico e que as dificuldades maiores se localizam na capacidade de obter receitas (limitação do espaço físico, basicamente).



## 6.4. CONCLUSÃO

A abordagem qualitativa mostrou-se adequada para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais. Percebe-se que a velocidade de mudança vai depender principalmente da quantidade de recursos injetada na organização. Partindo-se da capacidade de investimento e de endividamento da organização, a Escola da Ilha optou pela ampliação do espaço físico da escola e da ampliação do serviço, como principais estratégias na busca pelo aumento de receita, tendo em vista os limitantes já considerados.

Ao estipularem na visão, o desejo de se tornarem uma escola de “referência”, pode-se considerar implícito a busca da estratégia de diferenciação.

Como consequência da estratégia de expansão, através da criação do segundo grau e da construção de um novo espaço físico para liberação de limites do número de alunos por turma, vários itens da organização, como volume de pessoal, sua qualificação, e equipamentos terão que ser revistos.

Foi possível verificar as vantagens de se utilizar um planejamento participativo, como visto no terceiro capítulo. Entre elas pode-se citar: aumento da motivação devido à sensação de pertencer ao grupo, o aproveitamento da criatividade e intuição de todos, o crescimento da maturidade através da oportunidade de confrontar idéias e sugestões, entre outras.

Foram encontrados algumas resistências às mudanças em alguns elementos da organização, dificultando o andamento do planejamento. Provavelmente, isto se deve aos fatores mencionados no capítulo cinco.

Para a implementação do planejamento foram escolhidos responsáveis para cada questão estratégica, pois de acordo com a qualidade, vista no quarto capítulo, deve-se transferir todo o conhecimento para o executante. Assim, não há necessidade da existência de um “inspetor”, cabendo aos responsáveis atuar na organização, gerenciando as ações pré-determinadas.

---

## Capítulo 7: CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7.1. CONCLUSÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo rever a evolução e conceitos básicos associados a administração estratégica nas organizações, destacando a etapa de planejamento, visando tornar esse trabalho auto contido. Foram também apreciados diversos enfoques de planejamento estratégicos, considerando-se a agregação de conceitos, técnicas e ferramentas da qualidade. Procurou-se ressaltar a relevância da gestão estratégica do conhecimento nos dias atuais.

Discutiu-se e foram propostos os níveis de administração em uma organização, localizando os seus espaços de atuação. Percebeu-se que a administração da rotina depende do planejamento operacional e à ela foi proposto agregar atividades de controle e de melhorias no sentido do gerenciamento da rotina.

O trabalho explicita a relevância de se ter uma administração estratégica efetiva. Devido ao ambiente instável em que se encontram as organizações, o administrador tem que estar atento aos acontecimentos externos que podem vir a influenciar o seu futuro, e trazer informações sobre eles para dentro da empresa, administrando estrategicamente sua organização.

Muitas vezes, o processo de planejamento fica estagnado, ou é dificultado devido às resistências encontradas dentro da empresa. A necessidade de mudança nem sempre é reconhecida pelas pessoas, e as ações de transformação nem sempre são executadas. Com o intuito de preservar privilégios, *status quo* e poder, os elementos da empresa tendem a rejeitar as mudanças, ou promovê-las de forma ou ritmo que satisfaça seus interesses particulares, e não os da organização.

Não existe dúvida de que, de acordo com cada situação, o administrador deve buscar a melhor solução e adaptar os princípios da administração ao seu caso específico. Não existe uma fórmula única que possa ser aplicado a todos. Deve-se ter atenção à cultura vigente, e respeitá-la.

Para facilitar o processo e adequar o planejamento aos reais problemas enfrentados pelos funcionários, foi mostrado que é relevante adotar um processo participativo. Como consequência, se obtém maior aceitação, motivação, sentimento de equipe e união, de forma que cada um saiba seu papel e o dos outros, bem como a sua importância dentro da organização. Além disso, todas as empresas devem oferecer aos funcionários a oportunidade de desenvolver a criatividade, intuição e mentalidade crítica. Promover e incentivar atitudes pró ativas. Em decorrência de suas participações nas tomadas de decisões, ocorrerá um maior grau de comprometimento por parte dos funcionários.

O planejamento estratégico não fornece direções, quem o faz são as pessoas integrantes da organização. São elas que escolhem seu próprio caminho, ele apenas sistematiza as questões.

Comentou-se que, tanto o processo de qualidade como a administração estratégica têm como objetivo maior a otimização da organização, porém, cada um à seu modo. Os planos devem ser gerados com precisão de informações de forma simples e o mais rapidamente possível, em função da velocidade das mudanças do quadro ambiental da organização.

Durante o estudo de caso, primeiramente procurou-se identificar a missão, visão e negócio da organização. Assim, após estabelecido o objetivo maior da escola, foi realizado a análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças da organização. Esta análise dos ambientes interno e externo é fundamental para se estabelecer o contexto no qual será aplicado o planejamento.

Através de reuniões, entrevistas, distribuição de questionários e análise de material fornecido pela escola foi possível obter parâmetros para se determinar as questões estratégicas. Para cada questão, foram estipuladas ações estratégicas e seus respectivos responsáveis. O estudo de caso possibilitou a solidificação de nossas afirmações: a relevância da participação durante o processo de administração estratégica e a existência de dificuldades devido à resistência às mudanças.

Durante o estudo, também foram analisados os dois níveis de administração, e mostrou-se que a maioria do tempo é gasto com ações para a melhoria da rotina. Entretanto, para se tornar uma escola de referência, a organização terá que inovar e investir mais recursos na administração das mudanças, conforme citado.

Com este trabalho foi possível organizar alguns conceitos que se encontravam dispersos na bibliografia e fornecer uma interpretação particular sobre eles, visando facilitar a sua compreensão e apresentar a proposta básica desse trabalho.

Como conclusão final, deve-se ressaltar a relevância da organização pensar de forma inovadora, renovando continuamente seus métodos, produtos, estrutura... enfim tudo. Elas devem buscar ter uma estrutura mais flexível, com base no aprendizado contínuo, que possibilite seu crescimento e desenvolvimento. Um dos elementos que a cada dia se torna um diferencial para as organizações é a gestão estratégica do conhecimento (GEC). Sabe-se que a qualidade das informações influencia diretamente a qualidade das decisões. A administração estratégica participativa busca alternativas e compromete toda a organização nas ações associadas à sua sobrevivência em seu nicho de mercado.

## **7.2. RECOMENDAÇÕES**

Partindo deste trabalho, outros estudos podem ser realizados, como por exemplo, os seguintes:

- Aplicação do planejamento estratégico participativo com conceitos, técnicas e ferramentas da qualidade em outras organizações, tanto privadas como públicas.
- Estudos mais aprofundados sobre os dois níveis da administração existentes em uma organização.
- Estudos de outras formas através das quais a organização pode usar o passado e o presente para construir seu futuro.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Tradução por Andréa de C. J. Rehm. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977

\_\_\_\_\_. *et al.* **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Tradução por Carlos Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BROCKA, Bruce ; BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996

\_\_\_\_\_. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992a

\_\_\_\_\_. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Block 1992b

\_\_\_\_\_. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Block, 1994

CARR, David K; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos**: gerência da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

COELHO NETO, Antero. **Planejamento estratégico para a melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CONTADOR, José C. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol.35, No.2.,Pág.43-56, Mar/Abr. 1995

DELLARETTI, Osmário F.; DRUMOND, Fátima B. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

DOU, Henry. **Qualidade, informação e negócios**. SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E QUALIDADE. (V Seminário). Anais...: Florianópolis, 1997.

DOZ, Y. e PRAHALAD, C.K. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. Free Press, 1987

FIORELLI, J.Osmir. Planejamento Empresarial Participativo. **Planejamento e Gestão**, No. Zero, Pág. 19-35, Dezembro/1988

FISHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990

FURLAN, J. D. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**. 2a ed, São Paulo: Ática S.A., 1993

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 1994.

GIEGOLD, W. **Planejamento estratégico e o processo APO**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. v. 1. Uma abordagem de instrução programada

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Tradução por Mauro Paganoti. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1990

GRAY, D.H. Uses and misuses of strategic planning. In: **The State of Strategy**. Harvard Business Review paperback. Boston: Harvard University, 1993, Pág. 143-151.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. Tradução por Lauro S. Blandy e Antônio C.A. Maximiano. 3ª ed.rev. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAYES, R.H. Strategic planning - forward in reverse? In: **State of Strategy**. Harvard Business Review paperback. Boston: Harvard University, 1993, Pág. 119-127.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, Great Britain, Vol.26, No. 6, Pág. 132-137, 1993.

IIDA, ITIRO. **Planejamento estratégico situacional**. Brasília: SEBRAE, 1997.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. **Controle da qualidade Handbook**. São Paulo: Makron Books/ McGraw-Hill, 1991. v. 1 - Conceitos, políticas e filosofias da qualidade.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KENYON, David A. **Strategic planning with the hoshin**.  
<http://www.qualitydigest.com/may97/html/hoshin.html>

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAROUSSE, Koogan. **Pequeno dicionário enciclopédico**. Rio de Janeiro: Ed. Larousse do Brasil, 1980.

MINAYO, M. Souza *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.

MIZUNO, Shigueru. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Tradução por MCG Qualidade em Sistemas. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993.

MORGAN, Malcom J. How Corporate Culture Driver Strategy. **Long Range Planning**, Great Britain, Vol. 26, No. 2, Pág.110-118, 1993.

ODIORNE, G.S. **Management by objectives: a system of managerial leadership**. New York: Pitman, 1965.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. Tradução por Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 1985

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1997



\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 7a. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

OUCHI, Willian G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês.** Tradução por Auripebo B. Simões. 10ª. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PALADINI, E. Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total.** São Paulo: Atlas, 1994

PALOMINOS, R. **Nem acaso, nem milagre: a gestão do compromisso.** São Paulo: Gente, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Construindo um EIS (Enterprise Information System) da (e para a ) empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, Vol.31, No.4, pág. 19-30, Out./Dez de 1996.

QUINN, J.B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, Summer 1980, Pág. 3-20.

RHINESMITH, S. H. **A manager's guide to globalization: six keys to success in a changing world .** American Society for Training, 1992

\_\_\_\_\_. Empresa precisa ter cultura global para enfrentar desafios do mercado. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1995. Folha Management, Nº 18, 1-4.

SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento.**  
[http: //www.eps.ufsc.br/~neri](http://www.eps.ufsc.br/~neri)

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 9ª. ed. Tradução por Regina Amarante. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SILVEIRA, Amélia. **Bases de dados e informação para negócios.** SEMINÁRIO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E QUALIDADE. (V Seminário). Anais...: Florianópolis, 1997.

SILVEIRA JUNIOR, A. , VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Editora UnB, 1996

SJÖBLOM, Leif. O sucesso está um passo à frente do consumidor. **Gazeta Mercantil**. Originais no Financial Times, São Paulo, 1998. O Domínio da Globalização, Nº 2/10,3-5.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Tradução por A. B. Pinheiro de Lemos. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas: 1987.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos S.A, 1985.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990

---

## ANEXOS

---

### ANEXO1: REGIMENTO INTERNO DA ESCOLA DA ILHA

A missão da Escola da Ilha consiste em:

**ATUAR NA EDUCAÇÃO BUSCANDO A SATISFAÇÃO DE SEUS INTEGRANTES, DESENVOLVENDO A APRENDIZAGEM VOLTADA PARA A FORMAÇÃO DE CIDADÃOS QUE ATUEM CONSCIENTEMENTE NA SOCIEDADE**

Para cumprir sua missão a Escola da Ilha desempenha as seguintes funções:

- a) Elaboração de programas e projetos para a captação de recursos indispensáveis à manutenção e desenvolvimento da Escola;
- b) Controle orçamentário, execução do registro contábil dos atos administrativos, análise econômico financeira e aquisições de bens e serviços para a Escola;
- c) Elaboração, desenvolvimento e divulgação dos projetos de ensino da instituição que visam fazer com o aluno atue conscientemente na sociedade;
- d) Desenvolvimento de informática e de desenvolvimento de espaço físico;
- e) Geração de empregos;
- f) Criação recursos técnicos para a aprendizagem;
- g) Geração de lucros
- h) Satisfação de seus integrantes

#### **SEÇÃO 1: Da Estrutura Organizacional Básica**

A Escola da Ilha se constitui da seguinte estrutura organizacional básica:

- Mantenedoura

- Unidade I
- Unidade II

#### I. Diretoria

#### II. Unidades Executoras

##### a) Setor Administrativo

- Gerente
- Serviços Gerais
- Assistente Financeiro

##### b) Setor Acadêmico

- Coordenador Pedagógico
- Orientador Educacional
- Professores

#### III. Comissões Assessoras

- Contabilidade
- Jornalismo

## **SEÇÃO 2: Principais Atribuições dos Elementos da Organização**

### **2.1. Gerente**

Compete ao Setor Administrativo, mais precisamente à Gerente, as seguintes funções:

- Atender na secretaria das 8 às 9h
- Dar encaminhamento e/ ou resolver pedidos e/ ou reclamações de professores, funcionários e alunos.
- Receber dos professores solicitações de materiais para suas atividades didáticas.
- Receber dos funcionários solicitações de materiais para seus trabalhos.
- No almoxarifado, separar materiais solicitados, e distribuir aos professores/ funcionários.
- Prestar atendimento a alunos que não se sintam bem ou que se machucarem, contatar as famílias, se for o caso.
- Em casos de acidentes mais sérios, contatar a família, chamar a Help e acompanhar se necessário os alunos ao hospital.

- Atender na secretaria e carimbar os atrasos nas agendas, fazendo as devidas anotações, diariamente, de 13:30 às 14h, exceto às 4ª feiras.
- Observar, acompanhar e orientar o trabalho dos funcionários.
- Controlar o ponto dos professores e funcionários.
- Providenciar, com vistas à manutenção do imóvel e dos bens móveis, reparos e consertos necessários.
- Acompanhar a saída dos alunos às 4ª feiras de 17:30 às 18:30h
- Dar orientação aos vigias e acompanhar o seu trabalho, combinando seus horários e suas folgas
- Comprar materiais para o almoxarifado, após realizar tomada de preços com fornecedores.
- Preparar viagens de estudo ou de passeio dos alunos, participando da confecção e distribuição das circulares, combinando o preço de transporte, calculando custo para o aluno, recebendo o dinheiro das passagens, organizando e distribuindo materiais para a viagem: água, copos, sacos de lixo, primeiros socorros, dinheiro para o pagamento do ônibus e para o lanche dos professores e relação dos alunos.
- Acompanhar a saída dos alunos, nos dias de viagem de estudo ou de passeio, conferindo autorização dos pais, fazendo a chamada dos alunos e os pagamentos.
- Participar, conforme o assunto, na elaboração das circulares e distribuí-las nas classes.
- Preparar, encaminhar e acompanhar os processos de convalidação de currículos junto à Secretaria de Educação.
- Fazer tomada de preços, apresentá-la ao Administrador e comprar material esportivo e material para tratamento da piscina.
- Manter contatos com autoridades para resolver questões relacionadas a órgãos oficiais como Detran, Ipuf e Susp.
- Receber mensalidades pagas na escola e dar quitação.
- Cuidar de turma em sala de aula, ou no pátio, quando necessário.
- Chamar alunos em classe, levar material, dar recados por solicitação dos pais.
- Acompanhar o pessoal da vigilância sanitária nas visitas à escola.
- Acompanhar o médico do trabalho na visita de inspeção à escola.
- Atender os pais, por telefone ou pessoalmente.

- Conversar com os pais e resolver os casos de débito de mensalidades, a pedido do Administrador.
- Ir à Unidade II distribuir material quando necessário.
- Ir à gráfica levar e buscar a edição do jornal.
- Ajudar na montagem dos livros “Pequenos Autores”, levá-los e buscá-los na Gráfica.
- Apanhar filmes nas locadoras e devolvê-los quando necessário.
- Levar a professora de artes e material necessário para a exposição “Arte na Ilha”.
- Fazer reuniões breves com os funcionários da limpeza.
- Organizar o ponto dos professores e dos funcionários.
- Conferir os boletins bimestrais, antes de serem entregues.
- Manter contatos com o médico do SINEPE, marcando consulta e exames de laboratório ou solicitando atestado, nos casos de admissão ou demissão de professores e/ou funcionários.
- Efetuar matrículas e rematrículas.
- Ajudar na digitação do cadastro das matrículas.
- Manter contato com a Kalunga e efetuar compras de material didático, no início do ano letivo.
- Organizar os diários de classe dos professores.
- Comprar material necessário para a festa junina. Ajudar nos preparativos, e colaborar durante a realização da mesma.
- Colaborar e participar das festividades da Semana da criança na Unidade II.
- Colaborar e participar da festa do Dia dos Pais.
- Colaborar nos preparativos para a formatura da 8ª série.
- Elaborar relatório do material do almoxarifado.
- Elaborar relatório anual das atividades realizadas.

## **2.2. Serviços Gerais**

Compete ao Setor Administrativo, mais precisamente aos serviços gerais, que se dividem em bibliotecário, office-boy, recepcionistas, vigias e pessoal de limpeza, as seguintes funções:

### **2.3. Bibliotecário:**

- Cuidar da Biblioteca
- Achados e Perdidos
- Responsável por todas as cópias, inclusive algumas montagens.
- Cuida do recreio.
- Laboratório.

#### Funções Eventuais:

- Atendimento aos alunos com ferimentos
- Substituição de professores.
- Digitação de textos e notas.
- Auxiliar em passeios.

### **2.4. Office-boy:**

- Vai ao banco
- Cuida do recreio
- Cuida do portão na hora da saída
- Realiza serviços gerais como limpar a piscina ou pintar

### **2.5. Recepcionistas:**

PORTÃO: Entrada dos alunos das 7:30 às 8:00h

PORTÃO: Saída dos alunos das 12:00 às 12:30h

- Secretaria
- Recepção - atendimento de chamadas telefônicas, requerimento de provas, atestado de frequência, históricos escolares, recebimento de mensalidades, dá a chamada do sinal (para os alunos), atendimento aos pais.
- Almoxarifado - entrega material para professores
- Biblioteca
- Uniformes - Unidade I e II
- Achados e Perdidos
- Recreio
- Atendimento de alunos com ferimentos

- Eventualmente - auxiliar em passeios e atendimento aos pais.

## **2.6. Vigias:**

- Limpeza externa - quadras, pátio e rua de acesso. (nos fins de semana)
- Abrir o portão para os alunos entrarem (de manhã)
- Vigia noturno.
- Cuidar da piscina

## **2.7. Serventes:**

- Limpeza geral da Escola

## **2.8. Assistente Financeiro**

Compete ao Setor Administrativo, mais precisamente ao Assistente Financeiro, as seguintes funções:

### **CONTAS DA ESCOLA**

- Organiza todas as contas que serão pagas no decorrer do mês (sempre atento ao dia dos vencimentos)
- Preenche cheques, recibos, guias referentes aos pagamentos das contas
- Confere extratos e informa o saldo do dia, os cheques que irão cair e as contas que faltam pagar.
- Organiza os serviços que serão feitos na rua (bancos, pagar contas, ir no contador, correio, pequenas compras, etc.) e passa para o *office-boy*.

### **CONTROLE DE CAIXAS**

- Organiza as notas fiscais, os guias de depósitos, os recibos, os extratos e os documentos do banco (que serão enviados no final de cada mês para o contador).
- Organiza todos os dados referentes as entradas e as saídas do mês, cadastrando esses dados no computador.

### **BANCOS - ITAÚ, BANCO DO BRASIL E CEF**

- Preenche as guias de depósitos
- Controla os cheques pré-datados
- Entra em contato com o responsável para efetuar troca de cheques devolvidos



## MENSALIDADES

- Emissão dos bloqueios (organiza, corta, grampeia, separa por turmas, passa para a Gerente para ser distribuído nas respectivas salas de aula).
- Recebe e controla os pagamentos de mensalidades pagas através dos convênios APCEF e APUFSC.
- Lança no computador os pagamentos recebidos (controla através das francesas).
- Cuida da emissão de notas fiscais.

## INADIMPLENTES

- Controla os alunos inadimplentes.
- Envia carta cobrança
- Envia bloquetes extras (referentes a mensalidades atrasadas).
- Encaminha à protesto - SPC e Advogado de cobrança, preenchendo guias e outros documentos, presta todas as informações necessárias.
- Conversa com alguns responsáveis para resolver problemas de mensalidades atrasadas, deixando os casos mais complicados para o Administrador (Sr. Fernando Romero)

## PESSOAL - PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

- Providencia o organiza os documentos necessários para as admissões e demissões de funcionários e professores.
- Organiza a folha de pagamento observando os descontos e os acréscimos a serem feitos.
- Encomenda e distribui os Vale Transporte e Vale Alimentação para os professores.
- Verifica as ligações telefônicas (para serem descontadas no pagamento)
- Verifica junto com a Gerente o livro ponto, levantando as faltas e os atrasos para que seja descontado ou justificado (com a entrega de atestados)
- Providencia declarações e atestados necessários
- Realiza o pagamento dos salários.
- Entra em contato com o contador, quando necessário, para sanar dúvidas de funcionários e professores referentes a triênios, PIS, salário família, entre outros

### **2.9. Coordenador Educacional:**

- Assessoria aos professores, pais e alunos através de encaminhamento de questões de dificuldade de aprendizagem ou de adaptação das crianças no grupo;
- Verificar se o aluno está aprendendo e a causa do não aprendizado, se for o caso;

### **2.10. Orientador Pedagógico:**

- Acompanhamento com professores; com alunos quando a Coordenadora não está; atendimento aos pais; projetos novos; livraria (contatos externos, compra de livros); coordenação a área de Língua Portuguesa (orientadora da unidade I);
- Acompanhamento, orientação e avaliação dos professores e alunos; orientação para os pais; e assume funções administrativas, como por exemplo, passeios e saídas de campo (orientadora da unidade II);

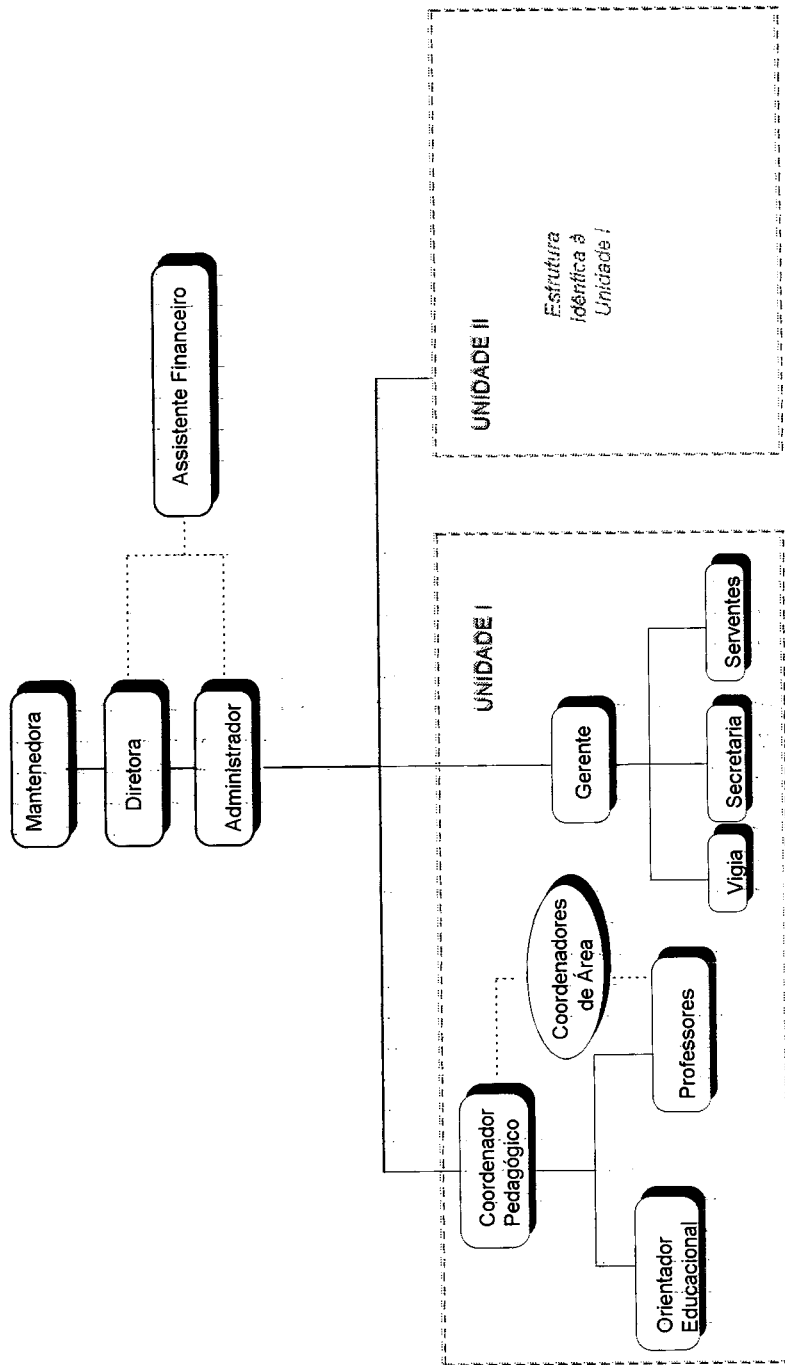
### **2.11. Professores:**

- Realização de projetos de trabalho - selecionando previamente os recursos didáticos, objetivos, tempo necessários. Sempre com a supervisão da orientadora educacional.
- Elaboração de provas e exercícios com base em livros e auxílio de computador.
- Confecção de material didático
- Correção de avaliações
- Elaboração de saídas de campo.
- Atendimento aos pais
- Realização de jogos educativos

### **2.12. Auxiliares de Classe:**

- Auxílio aos professores
- Cuida do pátio (crianças da Unidade II)
- Auxílio na alimentação das crianças
- Auxilia na escovação dos dentes das crianças, e outras tarefas relacionadas à higiene das crianças.

## ANEXO 2: ORGANOGRAMA ATUAL



## ANEXO 3: MODELO DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

### QUESTIONÁRIO PARA ÁREA ADMINISTRATIVA

1. Há preocupação da direção em fazer planejamento?
2. A empresa possui planejamento anual? Acadêmico e administrativo
3. Quem e como participam da elaboração do planejamento?
4. Existe previsão de receita?
5. Há pesquisa de mercado?
6. Como são elaborados os preços das mensalidades?
7. A Escola da Ilha utiliza adequadamente os recursos da propaganda, promoção e publicidade?
8. Existem procedimentos em relação a serviços?
9. Há revisão e atualização dos programas, quando isto ocorre e quem o faz?
10. Quem são os tomadores de decisão?
11. Os planos são seguidos?
12. A Escola da Ilha está atenta às atividades dos seus concorrentes? De que forma?
13. Há controle sobre operações financeiras de pagamento, recebimento e imobilização? Quais e documentos
14. Possui um sistema de custos eficiente em registrar, agrupar, classificar, atribuir os custos e orientar os rateios de forma coerente, objetiva e justa. Tal sistema permite a obtenção rápida de informações que possam ser necessárias à análise de discrepância e à tomada de decisões?
15. Existe banco de dados e sistema de informações?
16. Como está a informatização? Recursos de equipamentos e de programas e sistemas
17. Fluxo de documentos – rotinas – Acadêmica e administrativa
18. Como é feita a alocação de recursos?
19. orçamento é centralizado?

#### Processo de organização, procedimentos de trabalho e formas de gestão:

20. Qual a forma de gestão adotada pela Escola da Ilha?
21. Qual o sistema de comunicação adotado (formal, informal)
22. Como é feita a comunicação interna (circulares, memorandos, etc.) e externa
23. Qualidade da comunicação quanto a rapidez, clareza, objetividade, facilidade dos meios
24. A Escola da Ilha dispõe de equipamentos e materiais necessários para a execução do trabalho
25. Existe plano de cargos e salários
26. Existe um plano formal de carreira
27. Existe manuais de diretrizes, normas e rotinas
28. Qual o critério utilizado para a fixação dos salários
29. Como é feito o recrutamento, seleção e treinamento (periodicidade) dos empregados
30. Há planos para desenvolvimento dos empregados e como são feitos
31. Quais funções tem mais delegação de autoridade
32. Possui um plano formal e eficaz de avaliação de desempenho de empregados, quem se incumbem de efetuar esta avaliação
33. Qual procedimento é adotado pela Escola da Ilha frente aos erros cometidos por empregados (demissão, chama a atenção, verifica porque do erro tentando saná-lo com treinamento)
34. Nível de satisfação dos empregados em relação ao ambiente de trabalho
35. Idéias e sugestões (melhor maneira de realizar trabalho) dos colaboradores são aceitas? Até que ponto (integral ou parcial)?
36. Há incentivos para que seus empregados concluam seu estudo através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho, licença, etc.
37. Há diferenciação de seus empregados em função de sexo, idade, raça, cargo ocupado, nível social e cultural, dando tratamento igual a todos
38. A Escola da Ilha respeita leis trabalhistas (férias, carteira assinada, horário de trabalho, etc.)
39. Normas e rotinas são discutidas com todos os empregados
40. Os empregados conhecem os objetivos da Escola da Ilha

41. Como está o fator segurança dos alunos da Escola da Ilha (índice de acidentes, gravidade dos mesmos, providências tomadas)
42. Existe algum fator que pode ser prejudicial à saúde dos empregados e alunos (excesso de trabalho, *stress*, trabalhar muito numa mesma posição, cadeiras desconfortáveis)
43. Há lazer para os empregados? Encontros sociais?

- f) O que poderia ser feito para melhorar este quadro?
10. Há incentivos para que seus empregados concluam seu estudo através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho, licença, etc.? Você acha que a escola deveria proporcionar tais incentivos para seus funcionários? Que benefícios a escola teria se aplicasse tais incentivos?
11. Há lazer para os empregados? Encontros sociais? Você acha que a escola deveria se preocupar em organizar algo nesse sentido? O que?
12. Com relação a espaço físico, quais os principais problemas? O que poderia ser feito para melhorar? (especificar Unid. I ou II)
13. Com relação aos professores:
- a) De um modo geral, você acha que o corpo docente da Escola da Ilha é capacitado?
- b) Quais as dificuldades encontradas na relação diária com os alunos? Há esforços no sentido de melhorar essa situação? O que tem sido feito? O que você sugere que seja feito?
- c) tempo que os professores tem para atividades extra é suficiente? Que providência deveria ser tomada neste sentido?
- d) tempo de trabalho de apoio com os professores é suficiente? O que poderia ser feito para melhorar essa dificuldade?
14. Com relação ao corpo administrativo:
- a) Você acha que os corpo administrativo é capacitado para tal fim? O que poderia ser feito para melhorar essa situação?
- b) Quais os principais deficiências do setor administrativo:
- deficiências de comunicação
  - mau atendimento aos clientes no contato diário
  - mau aproveitamento do tempo
  - falta de organização
  - duas ou mais ordens contraditórias sobre o mesmo elemento
  - outros

Quem é o responsável direto pela organização de eventos, tais como, saídas para campo, excursões e outros? Quais os problemas encontrados?

## QUESTIONÁRIO PARA ORIENTADOR EDUCACIONAL, COORDENADOR E GERENTE

### PARTE 1:

1. Nome, Idade, Estado Civil
2. Grau de Escolaridade? Que curso? Especialização?
3. Qual cargo que ocupa? É subordinado a quem?
4. Qual o horário de trabalho?
5. Com relação as atribuições:
  - a) Que tarefas executa (atribuição)?
  - b) Como executa (procedimento)?
  - c) A quanto tempo trabalha na escola da ilha?

### PARTE 2:

1. a) Sexo: ( ) Masculino; ( ) Feminino
  - b) Idade
  - c) Estado Civil: ( ) solteiro; ( ) casado; ( ) divorciado; ( ) outros
2. Grau de Escolaridade? Que curso? Especialização?
3. Você está satisfeito com o trabalho, por quê?
4. Existe algum fator que pode ser prejudicial à saúde dos empregados e alunos ? (excesso de trabalho, stress, trabalhar muito numa mesma posição, cadeiras desconfortáveis)
5. Você conhece os objetivos da escola da ilha? Está de acordo?
6. Normas e rotinas são discutidas com você? Com que frequência?
7. Como está o fator segurança dos alunos da Escola da Ilha? (índice de acidentes, gravidade dos mesmos, providências tomadas)
8. Há diferenciação entre os funcionários em função de sexo, idade, raça, cargo ocupado, nível social e cultural ou é dado tratamento igual a todos?
9. Qual procedimento é adotado pela Escola da Ilha frente aos erros cometidos por empregados? (demissão, chama a atenção, verifica porque do erro tentando saná-lo com treinamento)
10. Qual a imagem que você tem da Escola da Ilha?
11. Como está a sua satisfação com relação a salário, carga horária e horário de trabalho?
12. Na sua opinião, avaliando a estrutura da Escola da Ilha, uma política de cargos e salários e um plano de carreira bem definidos são elementos que deveriam ser implantados? Qual a retorno que isso poderia trazer tanto para a escola quanto para os funcionários de um modo geral?
13. A Escola da Ilha dispõe de equipamentos e materiais necessários para a execução do trabalho? Quais as principais deficiências?
  - ( ) biblioteca (o que? Qualidade ou quantidade?)
  - ( ) laboratório (o que?)
  - ( ) falta de materiais (quais?)
  - ( ) equipamentos (quais?)
  - ( ) recursos para Educação Física (quais?)
  - ( ) outros (o que?)
14. Como está a qualidade da comunicação quanto a rapidez, clareza, objetividade, facilidade dos meios? Quais as principais as dificuldades que ocorrem?
15. Você conhece a forma de recrutamento e seleção de funcionários que a escola utiliza? Na sua opinião essa forma usada é eficiente? Quais as falhas que ela apresenta?
16. Você acha que o nível de rotatividade de professores e alunos é grande? Qual motivo justifica tal fato?
17. Há planos para desenvolvimento dos empregados? (Ex: treinamento)
  - a) Como são feitos?
  - b) Qual a periodicidade dos mesmos?
  - c) São eficientes?
  - d) Quais as principais falhas?
  - e) O que poderia ser feito para melhorar este quadro?

18. Existe um plano formal de avaliação de desempenho de empregados?
- Quem se incumbem de efetuar esta avaliação
  - Como são feitos?
  - Qual a periodicidade dos mesmos?
  - São eficientes?
  - Quais as principais falhas?
  - O que poderia ser feito para melhorar este quadro?
22. Há incentivos para que seus empregados concluam seu estudo através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho, licença, etc.? Você acha que a escola deveria proporcionar tais incentivos para seus funcionários? Que benefícios a escola teria se aplicasse tais incentivos?
23. Há lazer para os empregados? Encontros sociais? Você acha que a escola deveria se preocupar em organizar algo nesse sentido? O que?
24. Com relação a espaço físico, quais os principais problemas? O que poderia ser feito para melhorar? (especificar Unid. I ou II)
25. Com relação aos professores:
- De um modo geral, você acha que o corpo docente da Escola da Ilha é capacitado?
  - Quais as dificuldades encontradas na relação diária com os alunos? Há esforços no sentido de melhorar essa situação? O que tem sido feito? O que você sugere que seja feito?
  - O tempo que os professores tem para atividades extra é suficiente? Que providência deveria ser tomada neste sentido?
  - O tempo de trabalho de apoio com os professores é suficiente? O que poderia ser feito para melhorar essa dificuldade?
26. Com relação ao corpo administrativo:
- Você acha que os corpo administrativo é capacitado para tal fim? O que poderia ser feito para melhorar essa situação?
  - Quais os principais deficiências do setor administrativo:
    - deficiências de comunicação
    - mau atendimento aos clientes no contato diário
    - mau aproveitamento do tempo
    - falta de organização
    - duas ou mais ordens contraditórias sobre o mesmo elemento
    - outros
27. Quem é o responsável direto pela organização de eventos, tais como, saídas para campo, excursões e outros? Quais os problemas encontrados?