

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO-SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Dissertação de Mestrado

**O PLANEJAMENTO FORMAL E SEUS RESULTADOS: UM
ESTUDO DE CASO NA MACEDO, KOERICH S.A.**

CRISTIANE ALPERSTEDT

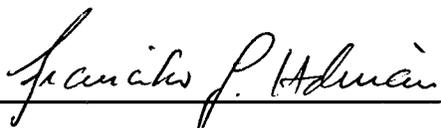
Florianópolis

1994

O PLANEJAMENTO FORMAL E SEUS RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO NA
MACEDO, KOERICH S.A.

CRISTIANE ALPERSTEDT

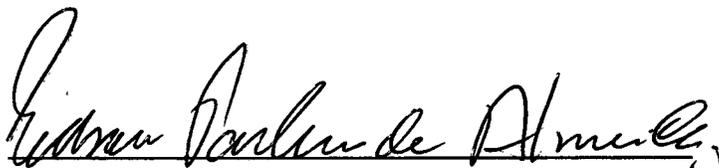
ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E
GESTÃO), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO



Prof. Francisco Gabriel Heidemann

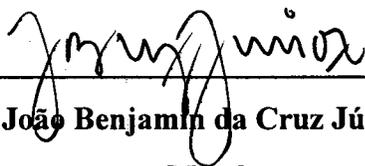
Coordenador do Curso

APRESENTADA E DEFENDIDA À COMISSÃO EXAMINADORA, INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



Prof. Edson Pacheco de Almeida (Ph.D.) - Orientador

Presidente



Prof. João Benjamin da Cruz Júnior (Ph.D.)

Membro



Prof. Antônio Niccoló Grillo (Dr.)

Membro

RESUMO

Este estudo buscou analisar os resultados do processo de planejamento formal em uma empresa avícola, de médio porte, localizada no estado de Santa Catarina.

A literatura destaca que o planejamento formal exercitado nas organizações possui não só características de racionalidade mas também aspectos de subjetividade, ilogicidade e irracionalidade. Da prática do planejamento resultam planos e seus derivados que assumem funções distintas daquelas previstas no processo de planejamento. Inicialmente formulado como instrumento para a consecução racional de objetivos previamente determinados, o planejamento tem, entretanto, na sua prática, se distanciado desta função.

O objetivo desta pesquisa foi identificar, na empresa estudada, se o processo de planejamento formal é um processo significativo em termos de resultados, isto é, se conduz a organização ao atingimento dos objetivos previamente traçados, ou se, tem apenas um caráter simbólico, cumprindo outras funções, que não a consecução dos objetivos.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. A população estudada foi composta por vinte e quatro administradores de níveis hierárquicos distintos: presidência, diretoria e gerência. Para a coleta de dados, além da análise dos documentos da empresa, foi aplicado um questionário baseado em questões chave sobre o planejamento: natureza e funções, razões para a adoção de processos de planejamento formal pela empresa, metodologia de implementação do processo, dificuldades encontradas e resultados obtidos.

Da análise dos dados obtidos verificou-se que o planejamento formal praticado na empresa estudada é um processo significativo se verificado em termos de resultados, porém restrito a um caráter mais orientador do que determinístico das ações organizacionais, visando a consecução dos objetivos específicos traçados.

Ao final são apresentadas sugestões para novas pesquisas, bem como são apresentadas sugestões para o aprimoramento do planejamento de forma a torná-lo um processo mais relevante na organização.

ABSTRACT

This study was aimed to analyze the results of formal planning process in a middle size poultry industry, located in the State of Santa Catarina.

The literature in the field stresses that the formal planning practiced in organizations combines rational elements with others like subjectivity, illogicality and irrationality. From the practical experience of planning derive plans and other products which fulfill different functions compared to those foreseen in the planning process. Initially designed as a tool to rationally reach previously set goals, planning practice however has performed a different role.

The purpose of this study was to identify if the formal planning process is a relevant process in the company object of study by looking over its results: to verify if the planning process leads the organization toward the achievement of previously set goals or if it carries out a more symbolic role and therefore fulfill others functions.

This research was characterized as a case study. The target population was based on a group of twenty four administrators distributed in three hierarchical levels: Presidency, Directorship and Management. For data collection a questionnaire was built based on key questions about planning: nature, functions, reasons for the adoption of a formal planning process, methodology, difficulties found and results of the formal planning process.

As the data analysis indicates, the formal planning practiced in the company focus of the study, is a relevant process if examined by its results. It has more a guidance approach instead of a detailed, rational and more specific one.

Finally suggestions for further research are made as well as suggestions are presented to improve planning in a way to make it a more relevant process within the organization.

SUMÁRIO

RESUMO	1
ABSTRACT	2
I. INTRODUÇÃO	
1.1 Objetivos da pesquisa.....	5
1.2 Relevância da pesquisa.....	6
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
2.1 Planejamento: conceituação e aspectos gerais.....	7
2.2 Necessidade de planejamento.....	10
2.3 Planejamento formal	
2.3.1 Formalização.	13
2.3.2 Planejamento organizacional.....	17
2.3.3 Razões para adoção e vantagens do planejamento formal.....	25
2.3.4 Limitações do planejamento.....	28
2.3.5 Planejamento e ação.	42
2.4 Percepção sobre os resultados do planejamento.	44
III. PERFIL DA EMPRESA...	50
IV. METODOLOGIA	
4.1 Problema de pesquisa.	54
4.2 Perguntas de pesquisa.....	54
4.3 Delineamento da pesquisa	
4.3.1 População e amostra.....	55
4.3.2 Design e perspectiva da pesquisa.	55
4.3.3 Dados	
4.3.3.1 Tipos de dados.....	56
4.3.3.2 Técnica de coleta de dados.	56
4.3.3.3 Análise dos dados.....	57
4.4 Definição de termos.....	57
4.5 Limitações do estudo	
4.5.1 Relativo ao método.....	58
4.5.2 Relativo ao desenvolvimento do estudo.....	58

V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Percepção dos administradores da empresa Macedo, Koerich S.A	
5.1.1 Perfil dos respondentes.....	59
5.1.2 Em relação as questões gerais sobre o planejamento formal.....	65
5.1.3 Em relação as razões para adoção de processos de planejamento formal.	72
5.1.4 Em relação a metodologia de implementação do processo	76
5.1.5 Em relação as dificuldades encontradas no processo.....	83
5.1.6 Em relação aos resultados obtidos pelo processo de planejamento formal.....	86

VI. CONCLUSÃO

6.1 Perguntas e problemas de pesquisa	103
6.2 Sugestões para novas pesquisas	112
6.3 Sugestões para a ação.....	113
6.4 Considerações finais.....	114

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

115

VIII. ANEXOS

8.1 Organograma da Empresa	121
8.2 Carta de apresentação do questionário	122
8.3 Questionário aplicado.....	123
8.4 Documentos da empresa analisados.....	129

QUADROS

Quadro I - Características do planejamento tradicional e estratégico.....	24
Quadro II - Gráfico “Perfil dos respondentes”	62
Quadro III - Gráfico “Entendimento acerca do planejamento formal”	66
Quadro IV - Gráfico “Manifestação do processo de planejamento”	77
Quadro V - Gráfico “Indicador dos resultados obtidos”	96
Quadro VI - Percepção dos administradores quanto a experiência do planejamento e o impacto de seus resultados	100

I. INTRODUÇÃO

O exercício de planejamento é intensivamente discutido pelos estudiosos da organização. A necessidade de planejamento é plenamente justificada pela crescente complexidade do ambiente, que torna imperativa, às organizações, a coordenação de ações e a previsão de consequências. São apontadas, pela literatura tradicional, inúmeras razões e vantagens decorrentes da utilização sistemática do processo de planejamento formal.

Entretanto, na prática, o processo de planejamento sofre algumas limitações, que ofuscam um pouco o brilho que a literatura tem dispensado ao tema. Estudos desta natureza são restritos e encontram-se dispersos. Daí o estímulo para a realização de um trabalho analítico voltado para o exame dos resultados práticos de um processo de planejamento formal.

Pretendeu-se com este trabalho avaliar, na prática, o processo de planejamento formal e seus resultados. Para tal, foi examinada uma experiência concreta de planejamento em uma empresa pertencente ao ramo avícola. Com este intuito, buscou-se avaliar se os resultados obtidos justificam o esforço despendido pela empresa na implantação do processo de planejamento formal.

1.1 Objetivos da pesquisa

A presente pesquisa, em termos gerais, visou investigar e avaliar os resultados práticos de um processo de planejamento formal. Buscou-se identificar se estes resultados são realmente significativos para a organização, à medida que a auxiliam e orientam na consecução de seus objetivos. Ou se, contrariamente, evidenciam que o planejamento formal não passa de um recurso simbólico, de mera formalidade, e que pouco ou nenhum impacto provoca nas ações organizacionais.

Em termos específicos, pretendeu-se:

- a) detectar qual o entendimento acerca do planejamento formal na empresa Macedo Koerich.
- b) verificar como se manifesta o planejamento formal na empresa Macedo Koerich.

c) analisar o que resulta do processo de planejamento formal segundo a percepção dos administradores da empresa Macedo Koerich.

1.2 Relevância da pesquisa

A teoria a respeito do planejamento é vasta. Vários são os estudos e abordagens acerca do tema. Grande parte deste material teórico discute extensivamente a importância e a necessidade da atividade de planejar, destacando amplamente seus aspectos positivos.

Todavia, a prática depara-se com uma realidade substancialmente diferente daquela apontada na literatura tradicional. A implementação de um processo de planejamento formal encontra vários obstáculos que dificultam, e até mesmo impedem, sua efetivação.

As limitações do planejamento formal não têm sido suficientemente exploradas e, além disso, a literatura sobre os resultados práticos de um processo de planejamento formal é incipiente.

A relevância desta pesquisa, em termos teóricos, justifica-se pela inexistência de estudos desta natureza e pela contribuição desmistificadora que este estudo confere ao tema planejamento. Cabe ressaltar que não se pretendeu adotar uma postura nihilista, mas apenas desafiar a estrutura sagrada em cujo ápice o planejamento foi elevado pela literatura tradicional.

Em termos práticos, a investigação pode oferecer subsídios aos administradores da empresa Macedo, Koerich, propiciando-lhes condições para o entendimento sobre as limitações e as dificuldades inerentes ao processo de planejamento formal. A compreensão destes entraves contribuirá para a redução da carga de frustração que lhes é imputada, devido ao não atingimento dos objetivos propostos.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento: conceituação e aspectos gerais

O processo de planejamento é uma atividade inerente ao ser humano. Quer o faça consciente, ou inconscientemente, o homem está sempre pautando suas ações futuras de acordo com a escolha de alternativas que lhe são aventadas continuamente. Esta é a perspectiva do senso comum, em que o pensamento racional precede a ação.

Segundo Motta (1993), o mundo contemporâneo apresenta-se bastante complexo e ambíguo. A ambiência é caracterizada por mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade. Este contexto pressiona as organizações e torna complexa a tomada de decisões, sendo indispensável a coordenação de ações e a previsão das consequências.

Parson (1988) enfatiza que a complexidade do meio ambiente, em termos de suas transformações políticas, culturais, demográficas e jurídicas, determina que toda uma ampla gama de conhecimentos especializados precisa ser aplicada para assegurar o sucesso de qualquer empreendimento.

"O planejamento deve ser entendido como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em um prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas" (Carvalho, 1978, p. 16). Segundo o referido autor, o planejamento é compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Esse comportamento racional, objetivando a ação futura, constitui a essência do planejamento. Praticamente todos os conceitos de planejamento exaltam sua orientação racional.

Holanda (1975) define o planejamento como a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos, com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para a ação futura. Seguindo o mesmo raciocínio, Muñoz Amato (1966 : apud Holanda, 1975), define o planejamento como uma sistematização racional e consciente de um conjunto de decisões que servem para orientar ações futuras.

Para Caravantes (1979), planejamento é um processo permanente, sistêmico e iterativo, voltado para o futuro, visando à tomada de decisões; com a finalidade de selecionar entre alternativas um curso de ação, alocar recursos e coordenar atividades de maneira eficaz, no sentido da realização dos propósitos desejados.

Outros conceitos enfatizam o planejamento como um exercício da antecipação. Na visão de Newman (1973), planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, ou seja, um plano é uma linha de ação estabelecida. Segundo Dias (apud Vasconcellos, 1982, p. 18) "qualquer que seja seu nível, ou enfoque, o planejamento lida, fundamentalmente, com a futuridade de ações presentes". Prawda (1984), entende o planejamento como sendo um processo antecipatório de alocação de recursos para o alcance de fins determinados. Planejar é decidir no presente as ações que serão executadas no futuro para a realização de propósitos pré-estabelecidos.

Esta ênfase do planejamento como um processo antecipatório, todavia não obscurece a orientação racional da atividade de planejar, visto que implica no exame de alternativos cursos de ação abertos em um futuro esperado e na seleção do mais adequado.

Julga-se pertinente discutir o significado do termo racional, uma vez que ele está sempre presente nos conceitos acerca do planejamento.

Na verdade inexistem princípios perfeitamente definidos que esclareçam o que seja racional. O termo é extremamente ambíguo para permitir uma definição que

determine os limites de sua extensão e que convenha a todo o definido e apenas ao definido. Por esta razão, depara-se frequentemente com definições parciais criadas para atender os propósitos do autor (Pereira, 1993).

As atividades organizacionais envolvem necessariamente múltiplos tipos de racionalidade. Segundo Hartwig (1978), isto explica a ambiguidade do conceito de racionalidade. Cada tipo de racionalidade conduz a diferentes significados. Daí a confusão.

O caráter fundamental do termo refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos. De certo modo, pode-se relacionar esta racionalidade com o conceito que Karl Mannheim denomina racionalidade funcional, cujo aspecto fundamental é a relação entre meios e fins.

Pereira (1993) alerta para o fato de que o adjetivo racional só se aplica aos meios, pois estes podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Já os fins são determinados valorativamente, o que torna extremamente difícil chegar-se a um acordo quanto à sua racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores.

O que dá à ação o atributo racional é o conhecimento, tão perfeito quanto possível, dentro da situação dada, de que a utilização de determinados meios permitirá alcançar, com o mínimo de esforço, os fins visados. O caráter de racional é confirmado pela consecução dos resultados esperados; portanto, *a posteriori*.

Ainda que o caráter de racional possa ser confirmado pela consecução dos resultados esperados, empregados os meios achados convenientes, o que se entende por racionalidade extravasa a relação mencionada.

O âmbito do termo racional implica também no máximo domínio possível das consequências futuras da ação. Embora reconheça-se os limites quanto a capacidade

de antecipar todas as consequências futuras das ações presentes, considera-se uma característica fundamental da ação racional a capacidade de prever os possíveis acontecimentos futuros gerados pela dinâmica decorrente da conduta presente.

Além destas questões, a racionalidade inclui também em seu âmbito, a influência de outras perspectivas. O que pode ser racional no âmbito interno de uma organização, pode não ser, se considerado o sistema global do qual a organização participa. Da mesma forma, uma ação pode ser racional se considerada quanto aos seus efeitos imediatos, e irracional a longo prazo.

Parece claro e inequívoco então, que o alcance de uma racionalidade mais ampla, é necessariamente limitado. A dimensão do grau de racionalidade está, portanto, condicionada pelos mais diversos fatores. Esta questão voltará a ser explorada com mais detalhes posteriormente, no exame dos entraves ao planejamento.

2.2 Necessidade de planejamento

Segundo Schein (apud Weick, 1973), uma organização é a coordenação racional das atividades de algumas pessoas que procuram chegar a algum objetivo comum e explícito, através da divisão do trabalho e função, bem como através da hierarquia de autoridade e responsabilidade. De forma semelhante, Udy (1978) define organização formal como qualquer grupo social empenhado na consecução de objetivos explícitos e declarados, através de esforços manifestamente coordenados.

A burocracia racional de Weber é compreendida como uma organização deste tipo. Na concepção weberiana, a racionalidade é inerente às organizações. Todas as ações organizacionais são vistas como idealmente orientadas para a solução de problemas, isto é, a partir de determinados objetivos, o trabalho é organizado a fim de

lográ-los (Brown, 1978). As organizações burocráticas têm, portanto, sua estrutura assentada sobre os ideais da racionalidade.

A visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de “organização”, induz a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e passível de ser uniformizada (Motta, 1993). Neste sentido, partindo-se da premissa de que a vida organizacional pode ser dominada a partir de critérios de racionalidade, o processo de planejamento atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada.

As organizações vivem em um ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas como bases de crescimento e desenvolvimento organizacional. Além disso a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápida às novas demandas, tendo em vista as frequentes transformações ambientais.

As empresas precisam adotar um comportamento que procure minimizar o crescente grau de incerteza ambiental. O planejamento, através da implementação de mecanismos e procedimentos sistematizados, visa a alcançar o ajustamento adequado entre a organização e o ambiente. Segundo Motta (apud Vasconcellos, 1982) o planejamento global da organização, mediante um processo racional de análise de oportunidades e ameaças, garante não só um maior domínio gerencial da organização sobre o seu meio ambiente, como também sua sobrevivência a longo prazo.

Para Oliveira (1988), o propósito do planejamento é entendido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que possibilitam a avaliação das decisões presentes e suas implicações futuras, em função dos objetivos empresariais, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O exercício sistemático do planejamento, destaca o autor, tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.

Segundo Meyer (1988), como função administrativa, o planejamento procura cumprir as seguintes funções: apoiar o processo decisório, trazer maior racionalidade às decisões na organização e orientar as ações na organização; que *per se*, sintetizam a necessidade de planejamento.

"O propósito do processo de planejamento é prover os tomadores de decisão, de alternativas para o desenvolvimento de ações que levem a solução de problemas da organização" (Meyer, 1988, p. 54). Segundo Boulding (1974) o planejamento é significativo apenas na medida em que afeta as decisões. Peterson (1981) também enfatiza o dueto planejamento e tomada de decisão. Em outras palavras, se o planejamento não influenciar o processo decisório, não terá validade.

De acordo com Meyer (1988), o exercício do planejamento é uma forma de trazer maior racionalidade à administração. Racionalidade aqui entendida, como raciocínio lógico aplicado à utilização de recursos disponíveis, físicos, materiais, financeiros e humanos, visando a atingir os propósitos da organização.

Ainda segundo o mesmo autor, o planejamento é norteador para o desenvolvimento de ações nas diferentes áreas e níveis da organização. Sem uma orientação, seria difícil coordenar e convergir os esforços dos diversos setores em direção aos objetivos e metas estabelecidas. Vasconcellos e Fernandes (apud Vasconcellos, 1982), no mesmo sentido, enfocam o planejamento como uma técnica para estabelecer e manter um sentido de orientação, a fim de que as pessoas possam atuar de maneira consistente para fazer progresso naquela direção.

Carvalho (1978) aponta três abordagens distintas a respeito da necessidade de planejar. A primeira é a abordagem psicológica, na qual o processo de planejamento é observado predominantemente sob o enfoque da ação voluntária inteligente. Sob este enfoque, o planejamento é visto como a explicitação de uma sequência de operações do seu mecanismo psíquico. Há uma estreita interdependência

do planejamento com o próprio comportamento humano e, sendo assim, ele é intrínseco ao homem no exercício da inteligência.

A abordagem econômica explora um espectro bastante complexo e extenso. As condições econômicas em países de terceiro mundo, e mais especificamente, no Brasil, têm sofrido oscilações e incoerências agudas, com reflexos negativos nas esferas política e social, além de estrangulamentos nos diversos setores da economia. A necessidade de planejar neste contexto ambiental é óbvia, como também é óbvio que, paradoxalmente, os resultados almejados a partir do processo de planejamento, revelem-se abstratos e difíceis de definir.

A terceira abordagem é de ordem política e social. A vida coletiva se apóia basicamente na organização e implica na presença constante de variáveis como interdependência, participação, direção, responsabilidade, regulação e cooperação, dentre outras. Reduzir na prática as disfunções decorrentes dos conflitos da competição e da desorganização representa um desejo intenso, bem como o alcance de um consenso mínimo, a conjugação de interesses. Nesse sentido, o plano, documento que expressa uma obrigação comum, ensaiará a tentativa de controle sobre as variáveis engendradas à organização pela vida coletiva, permitindo potencializar a ordem interna organizacional.

2.3 Planejamento formal

2.3.1 Formalização

Segundo Hall (1984), as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pelas organizações fazem parte do que se chama formalização. Pugh, Hickson, Hinings e Turner (apud Hall, 1984) definem a formalização como a extensão em que as regras, procedimentos, instruções e

comunicações são escritos. A formalização explicita e torna visível as atividades desenvolvidas pela organização.

Para Mintzberg (1994), formalização significa principalmente decompor, articular e racionalizar processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas à organização. O planejamento formal se caracteriza pela decomposição natural resultante da análise: redução de processos ou estados às suas partes componentes. Cumprida esta etapa, segue-se a articulação. O produto do planejamento, os planos, após serem cuidadosamente decompostos em estratégias e subestratégias, programas, orçamentos e objetivos, devem ser reagrupados para serem capazes de oferecer à organização um sistema integrados de decisões, e conseqüentemente, resultados articulados. Mintzberg (1994) destaca que a racionalização permeia todo o processo de planejamento, não se caracterizando como uma terceira etapa no conceito ordenado de formalização, mas como uma ação concomitante às demais.

De maneira geral a formalização é necessária nas organizações. Com efeito, sintetiza Hall (1984), a formalização é característica definitiva fundamental das organizações, uma vez que a especificação de regras e procedimentos predetermina boa parte do que ocorre em uma organização. Por outro lado, o comportamento dos indivíduos é vitalmente afetado pelo grau de formalização. "O volume de julgamento individual apresenta correlação inversa com o volume de pré-programação do comportamento pela organização" (Hall, 1984, p. 68). Os indivíduos tornam-se cada vez menos livres para operar com base em sua própria iniciativa.

A extensão das normas e procedimentos varia de organização para organização e também entre os níveis da organização, pois a formalização é uma variável contínua.

Evidenciada a necessidade de formalização, e visto que seu grau pode variar, adequando-se às características organizacionais, é interessante evitar a rigidez ou

o excesso de formalização, de modo a não sufocar o volume de julgamento e iniciativa individual.

Todas as organizações desenvolvem em seu meio alguma forma de planejamento. Em muitos casos os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes, em outros tantos, estão formalizados, escritos, constituindo o que se chama de planejamento formal. Vasconcellos e Fernandes (apud Vasconcellos, 1982) assinalam que a formalidade indica o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que certas decisões administrativas relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizadas. Para Peterson (1981), o planejamento formal envolve a definição de funções e posições organizacionais, suas respectivas tarefas, responsabilidades e padrões de autoridade como participantes do processo.

Conforme Castro (1988), em se tratando de organizações ou atividades complexas, será indispensável alguma espécie de planejamento formal e sistemático. De modo geral, à medida que a organização cresce e se torna mais complexa, processos formais de planejamento tornam-se necessários para alocar e orientar a utilização dos recursos a uma crescente variedade de missões e atividades.

Mister se faz, neste ponto, esclarecer que formalização não implica em formalismo que se caracteriza por exigências inúteis e desnecessárias. A formalização reveste o planejamento de maior tecnicismo e refinamento, o que não envolve necessariamente rebuscamento. Tampouco está-se enfatizando um planejamento rígido, porque escrito e formalizado. A redação de planos não deve impor uma paralisia no tempo, um molde estanque. O planejamento formal, conforme opina Parson (1988), precisa ser orgânico e monitorado, tomando como base a sua flexibilidade, isto é, a capacidade de agir com eficácia em um mundo em transformação.

Segundo Carvalho (1978), o planejamento formal deve ser entendido como um processo ou conjunto de subprocessos inseridos no contexto conceitual de sistema e cujos instrumentos são planos, programas e projetos, assim definidos:

- *plano*; documento que procura reunir um conjunto de elementos de decisão necessários para concretizar racionalmente a conduta de um grupo humano e/ou de um conjunto de unidades de produção.

- *programa*; consiste no estudo das alternativas de solução para o conjunto de problemas objeto do plano, restringindo-se, portanto, às atividades que permitem chegar às decisões. Especifica ainda as metas físicas e o cronograma das atividades.

- *projeto*; documento que objetiva o estudo do uso mais racional dos recursos econômicos para a produção de um bem ou de um serviço, em todos os detalhes econômicos e técnicos.

É por meio destes instrumentos que o planejamento formal se manifesta e se materializa. Para o autor, o plano, o programa e o projeto são documentos que contém essencialmente elementos de decisão e que, em determinado momento ou fase do processo, são elaborados a fim de permitir uma visão de conjunto da realidade ou situação, possibilitando uma intervenção coordenada e supostamente apoiada em critérios científicos.

O planejamento pode ser visto como um processo, um conjunto de fases pelas quais realiza uma operação. O processo é sistematizado, obedece a relações precisas de interdependência que o caracteriza como um sistema, um conjunto de partes coordenadas entre si, coerentes e harmônicas, visando a alcançar um objetivo final determinado. De acordo com Carvalho (1978), o conjunto de fases que caracteriza o processo de planejamento pode ser representado por:

- *conhecimento da realidade ou situação*; que expressa o processo analítico e de síntese de conhecer a realidade social, econômica e territorial em apreço. Por realidade devem

ser entendidos o diagnóstico e prognósticos dos principais indicadores explicativos de uma situação-problema.

- *decisão*; que expressa a fase ou processo onde as diferentes alternativas para se solucionar uma situação-problema são estudadas, tendo em vista a otimização dos recursos disponíveis e a estratégia política estabelecida.

- *ação*; compreende a implantação ou efetivação das decisões tomadas, tendo em vista transformar alguma situação enfocada.

- *crítica*; compreende o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho de determinadas operações, objetivando realimentar o processo decisório, e mais especificamente, a correção de desvios ou distorções do processo na consecução dos objetivos estabelecidos.

As etapas do processo decisório resultam em um documento escrito, que é o plano, entendido como produto final do processo de planejar, e destinado a servir de guia para as ações que devem concretizar o futuro desejado (Bernardes, 1988).

2.3.2 Planejamento organizacional

Há duas abordagens básicas sobre o planejamento organizacional. Uma é a abordagem tradicional que preocupa-se com os aspectos internos da organização. É o planejamento "para dentro", voltado para obter maior eficiência interna, maior utilização possível dos recursos disponíveis. A outra abordagem é a estratégica, que preocupa-se com os aspectos internos e externos da organização. É o planejamento "para fora" que, além da eficiência interna, busca também a eficácia.

Recentemente outra vertente integrou-se a abordagem do planejamento estratégico. Trata-se do planejamento contextual que considera a organização capaz de influenciar e modificar o ambiente no qual está inserida, isto é, o ambiente passa a ser algo que pode ser modificado pelas forças organizacionais (Cope, 1987).

Planejamento Tradicional

Com a revolução industrial deu-se início ao estudo sistematizado do trabalho, dos princípios da organização e do planejamento. Taylor, em seus estudos sobre a Administração Científica, incluiu o planejamento entre seus princípios básicos. A *alma mater* era a substituição da improvisação pela ciência, através do planejamento do método. A partir de Taylor, portanto, o planejamento passou a integrar a administração das organizações.

O planejamento tradicional supõe que a organização é um sistema fechado, ou seja, ela não sofre influência do ambiente externo. Este tipo de planejamento não questiona a sobrevivência da organização, uma vez que considera o ambiente externo estável. O presente e o futuro são entendidos como conseqüências decorrentes apenas do passado. Neste contexto, crê-se que a organização pode construir o futuro tão somente a partir da definição estática de sua finalidade sócio-econômica e da análise interna de sua capacitação (Arguin, 1988 : apud Oliveira, 1992).

A visão de longo prazo é outra característica do planejamento tradicional. Esta amplitude da análise dificulta antecipações de mudanças e identificação de tendências futuras, pois à medida que estudos se afastam do presente, aumenta o grau de incerteza acerca do futuro (Meyer, 1988).

O planejamento tradicional concebe o futuro como a repetição do passado. Crê que a investigação do comportamento das variáveis relevantes do passado são suficientes para determinar as possíveis tendências futuras. Esta análise retrospectiva compõe mais uma característica do planejamento tradicional.

Na concepção tradicional o planejamento é uma função do órgão de planejamento. Está portanto circunscrita a uma determinada equipe, não encontrando-se disseminada na organização. O planejamento tradicional tende a ser mais centralizado,

encerrando-se no órgão central de planejamento, não incluindo a participação mais ampla e ativa dos diversos segmentos da organização.

Outra característica do planejamento tradicional é a sua tendência a analisar o processo decisório como uma ciência exata, para a qual existem decisões certas a serem tomadas, fundadas num conjunto de dados do tipo quantitativo.

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma abordagem que teve origem a partir do planejamento tradicional, ou seja, é um apuramento deste. Portanto não o exclui, mas o enquadra (Castro, 1988).

A palavra estratégia é originária do grego *stratego* e, inicialmente estava ligada à organização militar. Significava a arte de dispor o exército no campo de batalha. Posteriormente, amechou também a prática organizacional de determinação de objetivos básicos de longo prazo e, a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançá-los.

Segundo Oliveira (1988), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu meio ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada (Oliveira, 1988).

Cabe ressaltar que o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que

operacionalizem o planejamento estratégico. A falta destes aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico, e é desenvolvida a níveis organizacionais inferiores.

O planejamento operacional pode ser considerado como o detalhamento das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Deve discorrer pormenorizadamente sobre os recursos necessários, os procedimentos básicos a serem adotados, os processos estabelecidos, os resultados esperados e os responsáveis pela sua execução e implantação.

Apesar de estabelecidas as diferenças entre planejamento estratégico, tático e operacional, na realidade não existe uma linha divisória perfeitamente definida a partir da qual se possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento. Sendo assim, utilizar-se-á a denominação planejamento estratégico genericamente, englobando estas três modalidades.

De acordo com Bryson (1989), o planejamento estratégico é um meio de ajudar a organização a melhor lidar com as circunstâncias cambiantes do meio ambiente. Ele permite que a empresa explore seus pontos fortes e tire vantagens das oportunidades. E da mesma forma, elimine ou minimize os pontos fracos e evite as ameaças. O planejamento estratégico, finaliza o autor, possibilita às organizações tornarem-se mais efetivas em um mundo cada vez mais hostil.

Como resultados deste processo, o planejamento estratégico busca convergir esforços para pontos comuns, através da consolidação do entendimento por todos os envolvidos, da missão, dos objetivos gerais e específicos, das estratégias, das políticas, dos projetos e dos programas organizacionais.

Com relação a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, o ideal seria, primeiramente definir "como se está" e depois se estabelecer "onde se quer chegar". É mais fácil e lógico o estabelecimento de objetivos conhecendo e analisando a situação atual. Os objetivos devem surgir a partir de uma análise de oportunidades e recursos da empresa, e não como abstrações baseadas em pensamentos e desejos.

Lorange e Vancil (1977), pertinentemente alertaram para o fato de que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico. As empresas diferem em uma constelação de fatores e possuem características peculiares como: negócio, tamanho, forma de organização, filosofia e estilo gerencial.

A metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico apresentada a seguir não tem a pretensão de ser prescritiva, é apenas uma tentativa de generalizar o processo de planejamento, com o único objetivo de apresentá-lo de uma forma mais simples e abrangente.

Para Oliveira (1988) as fases do planejamento estratégico podem ser assim representadas:

Fase I Diagnóstico estratégico

Fase II Missão da empresa

Fase III Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV Controle e avaliação

Na **fase I**, denominada **diagnóstico estratégico**, procura-se verificar "como se está". Para tal, é necessário verificar e analisar todos os aspectos inerentes aos seus pontos fortes e fracos (análise interna) e as oportunidades e ameaças (análise externa).

Sun Tzu (1993), muito sabiamente, escreveu há 2.500 anos em seu livro "A arte da guerra" sobre a importância da análise interna e externa. "Se conhecemos o inimigo e nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates.

Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas".

Na **fase II**, denominada **missão da empresa**, busca-se determinar "onde a empresa quer ir", ou seja, devem ser estabelecidos os propósitos da empresa, atuais e futuros. Também nesta fase é importante que se considere a postura estratégica da empresa, isto é, a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente.

Na **fase III**, intitulada **instrumentos prescritivos e quantitativos**, o enfoque recai em "como chegar na situação que se deseja". A partir dos propósitos organizacionais são definidos objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos que nortearão a conduta organizacional em determinada direção. Além destes instrumentos prescritivos, há os instrumentos quantitativos que consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Corresponde à análise dos recursos necessários e as expectativas de retorno para o atingimento dos objetivos e metas.

Na **fase IV**, que corresponde ao **controle e avaliação**, verifica-se "como a empresa está indo". Inclui a avaliação das medidas adotadas e o reexame dos objetivos com vistas a retroalimentação do ciclo de planejamento.

Com relação as características do planejamento estratégico, pode-se dizer que este enfatiza o conceito de sistema aberto, abordando aspectos do ambiente externo, que, somados aos do ambiente interno da organização, permitirão ao planejador uma visão global (holística) e mais completa do ambiente organizacional (Meyer, 1988).

O planejamento estratégico pressupõe o máximo conhecimento possível de fatores externos não-controláveis e de fatores internos controláveis, ou seja, a compatibilidade de recursos, valores e oportunidades existentes na ambiência externa com os recursos e potenciais internos (Motta, 1979).

Meyer (1988) destaca que um dos aspectos mais marcantes do planejamento estratégico é a natureza da análise desenvolvida, cuja ênfase está numa visão prospectiva. A administração prospectiva consiste em um processo de se olhar continuamente o futuro, estabelecendo alternativas para a empresa, de forma a possibilitar a avaliação contínua dos cursos de ação e sua rápida e adequada alteração conforme novos obstáculos e necessidades (Motta, 1979).

Manipulando dados quantitativos e qualitativos, o planejamento estratégico adota uma visão de curto e médio prazos. Desta forma reduzindo a amplitude futura de sua análise, em razão da própria dinâmica ambiental, o planejamento estratégico tende a incorrer em menos erros em suas projeções.

Enquanto que na concepção tradicional, o planejamento é uma função do órgão de planejamento, na concepção estratégica, passa a ser uma função básica de seus dirigentes. Cabe a estes, como responsáveis pela administração, nos diversos níveis da hierarquia, desencadear e liderar o processo de planejamento. O planejamento estratégico é um processo que envolve a interação de pessoas, e o planejador é apenas uma única pessoa no elenco envolvido (Lorange e Vancil, 1977). Isto acaba por promover a participação dos vários setores e grupos que compõem a organização.

O quadro a seguir apresenta as características do planejamento tradicional e do planejamento estratégico, promovendo uma apreensão comparativa e sintética de ambas abordagens.

QUADRO 1

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL E ESTRATÉGICO

Atividade	Tradicional	Estratégico
Ênfase	eficiência	eficácia
Sistema	fechado	aberto
Ambiente	interno, organizacional	interno, organizacional externo, ambiental
Meio Ambiente	estável	cambiante
Sobrevivência	adquirida	em questão
Análise	retrospectivo	prospectivo
Dados para decisão	quantitativos	quantitativos qualitativos
Amplitude	longo prazo	curto e médio prazos
Participação	centralizada	integrada
Estrutura	centralizada	descentralizada
Processo decisório	ciência exata decisões certas	arte complexa decisões sábias
Finalidade	determinista	evolutiva
Resultado/produto	(esboço do) plano	decisões críticas

Adaptação: Baldrige (1983), Meyer (1988), Oliveira (1992)

Apesar das propagadas virtudes do planejamento estratégico, é razoável questionar se este efetivamente cumpre suas promessas.

Segundo Paul et alii (1978), do ponto de vista puramente científico, não se pode afirmar se o planejamento estratégico ajudou as empresas que o adotaram, porque não é possível saber que tipos de decisões teriam sido tomadas sem sua adoção. Contudo, quando se examina a crescente lista de empresas que se enredaram em desastres financeiros em consequência de decisões aparentemente tomadas em conformidade com os princípios do planejamento estratégico, conclui-se que nem sempre são produzidos os resultados esperados.

A fantástica coleção de conceitos infalíveis que acena com uma vitória fácil, não passa, na verdade, de um canto de sereia, que a muitos iludiu e hipnotizou com promessas de louros que indubitavelmente seriam colhidos.

Poder-se-ia apontar uma miríade de entraves e obstáculos a implementação do planejamento estratégico nas organizações. Neste estudo, porém, se enfoca o planejamento formal. Sendo assim, as limitações investigadas estão circunscritas a este nível de análise.

2.3.3 Razões para a adoção e vantagens do planejamento formal

Dias (apud Vasconcellos, 1982) elenca algumas razões que justificam o fato de as organizações adotarem progressivamente sistemas de planejamento formal:

- a) complexidade crescente das operações;
- b) rápida evolução de mercados, tecnologias, condições políticas e sociais, que geram uma necessidade de permanente ajustamento da organização a um ambiente altamente instável;

- c) competição crescente, que transforma a sobrevivência organizacional em um verdadeiro desafio, apenas superável pelo adequado posicionamento da organização em face de uma perspectiva futura almejada;
- d) aumento no volume de transações, que gera uma maior necessidade de coordenação;
- e) aumento do grau de incerteza, que paradoxalmente torna difícil e necessária a previsão de rumos futuros;
- f) desejo de agir e não reagir às mudanças ambientais, de forma a reduzir os riscos que ameaçam a sobrevivência da organização;
- g) dificuldades organizacionais, as quais o planejamento pode corrigir ou amenizar, através do aumento da coordenação, da articulação e da comunicação entre partes e membros da organização, deixando claro seus objetivos;
- h) desejo ou necessidade de evitar eventos negativos no futuro, para garantir uma posição competitiva ou simplesmente para aumentar o desempenho;
- i) disseminação e intercâmbio de informações sobre o assunto.

Parson (1988) sintetiza a necessidade de formalização do planejamento em três tópicos: pressões do tempo, avanço tecnológico acelerado e complexidade crescente do meio ambiente. Segundo a autora, tais condições criam um cenário empresarial perigoso para os incautos e despreparados. Daí a importância do planejamento formal e sistemático.

A implantação de sistemas de planejamento formal, apresenta, segundo Dias (apud Vasconcellos, 1982), as seguintes vantagens:

- a) propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- b) torna clara a razão de ser da organização; define seus objetivos e, sistematicamente examina a estratégia e a tática mais apropriadas para o alcance desses objetivos, aumentando assim a probabilidade de seu desempenho eficaz;
- c) fornece um padrão para aferir o avanço da organização em direção a seus objetivos, estimulando desta forma, o esforço conjunto na direção esperada;

- d) aumenta o nível de interação entre os indivíduos que compõem a organização, através da concentração de esforços para um fim comum;
- e) amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita-lhes novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas.

Vasconcellos e Fernandes (apud Vasconcellos, 1982) enumeram uma significativa gama de vantagens decorrentes da utilização sistemática do processo de planejamento formal:

- a) possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, a partir da definição de uma direção única;
- b) possibilita à organização manter maior interação com o ambiente, adotando uma postura reativa, adaptativa e inovativa ou proativa;
- c) incentiva a função diretiva, isto é, desperta no administrador a sua função básica, que é a de definir a direção a ser seguida pela organização, conduzindo o processo de modo que os recursos produzam resultados sinérgicos, maximizando o atingimento da direção proposta;
- d) transforma a organização reativa em uma organização proativa, alocando recursos para *negociar* situações do futuro;
- e) orienta e agiliza o processo decisório, fornecendo e sistematizando os parâmetros e as informações;
- f) força o executivo a desligar-se das atividades do dia-a-dia, e a assumir a responsabilidade de alocar tempo e raciocínio no delineamento do perfil futuro da organização.

Observe-se portanto que, de maneira geral, "a principal vantagem da adoção de sistemas de planejamento formal é permitir a organização o delineamento de seu próprio futuro, ajustado ao desenvolvimento ambiental esperado, para que dele possa tirar o melhor partido" (Dias, apud Vasconcellos, 1982, p. 36).

As vantagens da implementação e sistematização do planejamento formal traduzem os resultados que as organizações visam a atingir. São as vantagens os indicadores dos resultados desejáveis.

Vários estudos, segundo Hampton (1983), tentaram determinar se, no geral, as empresas que têm um planejamento formal são mais bem sucedidas comparadas com suas congêneres que não o têm. O balanço dos resultados a princípio parece indicar a desejabilidade do planejamento, pois as firmas que estabeleceram um programa de planejamento formal tiveram tendência a uma melhor realização após sua implementação. Estes indícios, entretanto, não provam que o planejamento cause êxito, pois o sucesso financeiro pode resultar de muitos outros fatores como pesquisa e desenvolvimento, marketing eficiente, sorte,... Não parece razoável portanto, sugerir uma relação direta e simples entre sucesso organizacional e formalização do planejamento. Mais razoável é concluir, a partir do resultado destas pesquisas, que o esforço formal de planejamento muito contribui para o êxito de uma organização, uma vez que prepara a empresa para se adaptar às suas condições peculiares, conferindo-lhe uma vantagem básica. Em suma, o planejamento formal não é garantidor do êxito de uma organização, mas todas as organizações exitosas praticam alguma espécie de planejamento formal.

2.3.4 Limitações do planejamento

Apesar de todas as vantagens decorrentes da adoção do planejamento formal, não se pode encará-lo como uma panacéia para todos os males. Há limitações e problemas que tiram muito de seu brilho.

- *racionalidade limitada*:

O comportamento racional que objetiva a ação futura e constitui a essência do planejamento não lhe garante o caráter de onisciência, onipresença e onipotência.

A racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais (Simon, 1979).

A visão idealizada da organização integrada, lógica, à busca da realização de objetivos e a imagem ideal dos tomadores de decisão racionais, com suas receitas contendo as sequências de todos os passos a serem seguidos, são uma ficção útil. A realidade, entretanto, é diferente (Hampton, 1983).

A racionalidade é limitada, alertou Simon (1979) ao identificar os limites físicos e psicológicos da capacidade do homem como gerador de alternativas, processador de informações e solucionador de problemas. O resultado da decisão não é o melhor, mas apenas o resultado satisfatório. Dada a impossibilidade de maximização, decisões satisfatórias encaixam-se aos critérios restritos e limitados da racionalidade. O tomador de decisão opta por um curso de ação suficientemente bom que satisfaz a um mínimo de requisitos.

As limitações cognitivas restringem a quantidade de informação que as pessoas consideram em um processo complexo de decisão. As pessoas conseguem focalizar apenas uns poucos elementos de cada vez, elas perdem detalhes que suas memórias de curto prazo não conseguem reter e suas memórias de longo prazo não conseguem armazenar (Mintzberg, 1989).

Inovações explosivas no campo das comunicações, biotecnologia e supercondutividade têm surpreendido as organizações. Desenvolvimentos inesperados

têm afetado sobremaneira as organizações e lançado-as a um vácuo de imprevisibilidade. É claro que com os computadores, a capacidade de coletar e processar informações aumentou consideravelmente, mas informação não é o mesmo que conhecimento (Etzioni, 1989).

Segundo Simon (apud Braga, 1987) as pessoas simplificam muito as questões quando lidam com problemas de decisão complexa. Sustenta ainda, que as pessoas raramente coletam informações adequadas sobre todos os fatores que possam afetar os resultados de diferentes cursos alternativos de escolha. E acrescenta que, as escolhas são feitas mediante o uso de um relato superficial da situação, levando em conta apenas alguns dos fatores considerados mais relevantes e cruciais.

Mintzberg (1989) aponta ainda duas particularidades. Uma refere-se a uma questão circunstancial. O cérebro sistematicamente filtra informações de acordo com seus padrões estabelecidos pela experiência. Assim, o pessoal de marketing acha que os problemas estão relacionados com marketing, os financeiros acham que tem a ver com números... Weick (1979) esclarece e reforça este raciocínio ao afirmar que a racionalidade é melhor entendida aos olhos do observador.

Outra questão ligada a racionalidade refere-se aos problemas psicológicos dos indivíduos que se refletem nas informações selecionadas, processadas e retidas.

Mintzberg (1989) sintetiza muito bem esta questão da racionalidade limitada. Segundo o autor, da informação disponível, os sistemas formais capturam apenas uma parte; do que é capturado, os gerentes recebem apenas uma parcela; do que é recebido, o cérebro absorve apenas um extrato; e somente parte do que é absorvido pelo cérebro é relevante e correto.

Devido a racionalidade limitada, conceito desenvolvido por Herbert Simon que denota as limitações da capacidade intelectual dos homens em confronto com as complexidades dos problemas que indivíduos e organizações têm que resolver, não é possível assumir um perfeito conhecimento do presente, total autonomia e controle dos

negócios e a capacidade de prever eventos e tendências futuras. O mundo apresenta-se incerto, interdependente e frequentemente conflitante, sendo *nonsense* acreditar que é possível projetar e construir o futuro com precisão. Inclusive Hawking (1988), a partir de um raciocínio embasado na física e mecânica quânticas, assevera que não se pode prever eventos futuros precisamente.

Além dos limites cognitivos, há outro limite quanto à racionalidade, que Simon deixou de explorar. A saber a dimensão política. Rodrigues (1985) alerta que embora grande parte das atividades do indivíduo esteja diretamente ligada ao trabalho, outra parte significativa de seu tempo é destinada às atividades políticas. "Executivos não agem e respondem somente a questões referentes à racionalidade dos problemas que enfrentam, mas também em defesa dos interesses pessoais que têm investido nas organizações que dirigem" (Motta, 1993, p. 61). Portanto, segue o autor, o processo decisório reflete, além da lógica do diagnóstico e solução de problemas, a lógica de interesses previamente definidos.

Baldrige (1983) complementa, acrescentando que os administradores do mundo real revelam que raramente tomam decisões baseados em avaliação racional. A pouca avaliação que é feita é altamente política, concentrando-se na dimensão de apoio que um programa pode conseguir de grupos de interesse. As decisões são, na maioria das vezes, fruto de pressões externas e interesses diversos (Reid, 1990).

Segundo Bachrach e Baratz (1981), as limitações de ordem política também podem ser verificadas na tomada de não-decisões, isto é, a prática de limitar o âmbito da tomada real de decisões a questões seguras, através da manipulação de valores, interesses e outros; o que, em última instância, torna certas opções "impensáveis". Poder político refere-se à habilidade daqueles que possuem o poder de trazer à tona os resultados que desejam.

Baldrige (1983), aponta a desilusão das pessoas com o planejamento, à medida que práticas de planejamento são frequentemente chamadas de "sem sentido" e

"perda de tempo". Tal postura é justificada pela alta imprevisibilidade do ambiente: os eventos são tão imprevisíveis que é impossível planejar com eficácia. A incerteza ambiental caracterizada por mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais frequentes, dificultam a atividade de planejamento, embora paradoxalmente, aumentem a necessidade de a organização utilizar algum tipo de planejamento.

O futuro é claramente incerto, e as organizações muito mais reagem ao meio ambiente do que agem sobre ele. "As organizações, em grande parte, enfrentam o futuro como alguma coisa a qual elas reagem, não como alguma coisa que elas estão tentando transformar" (Reid, 1990). Sendo assim, estão atreladas a acontecimentos de curto prazo, e por isso o planejamento não é executado integralmente. Visualizado neste contexto, o planejamento acaba por significar muito pouco.

Além da alta imprevisibilidade ambiental, Braga (1987) sustenta que o planejamento é frequentemente incompleto, visto que os gerentes devem planejar e tomar decisões com informações insuficientes e inadequadas, além da constante ameaça de inibição de cunho político.

Contudo, isto não significa que o planejamento não seja necessário. O que se deduz a partir deste estado das coisas, é que a atividade de planejar é bastante complexa e difícil, não bastando a análise racional que é limitada, o que não exprime de modo algum, que ela seja dispensável.

Em síntese, a racionalidade limitada impõe sérias restrições ao planejamento e suas manifestações, revelando sua vulnerabilidade.

- ambiguidades e paradoxos:

O comportamento dos administradores, como é desejável e descrito nos modelos racionais de planejamento, atesta Baldrige (1983), simplesmente não corresponde a maneira como os administradores realmente trabalham.

Peterson (1989) destaca que o processo de planejamento racional assume que a missão e os objetivos organizacionais podem ser claramente formulados e servirão de guia para a ação. De acordo com esta argumentação, um bom administrador deveria estabelecer objetivos de maneira clara e distinta, deveria constituir esforços para que os objetivos fossem alcançados e avaliados e, deveria ser altamente racional na avaliação dos fatos que são relevantes numa decisão.

Segundo Baldrige (1983), a maioria dos administradores quando comparados ao ideal teórico revelam uma inépcia um tanto surpreendente. Os administradores não conseguem tornar claras as suas metas e tampouco precisar seus objetivos, visto que perdem-se num confuso labirinto de objetivos ambíguos e conflitantes e num sistema mutante de metas. Penrose (apud Motta, 1982) enfatiza esta mesma percepção de que os gerentes frequentemente possuem uma visão incompleta ou inconsciente dos valores relativos de seus vários objetivos, o que torna sua formulação uma tarefa difícil. O autor destaca ainda que mesmo no caso em que aqueles são claramente percebidos, normalmente a natureza dos problemas da empresa não é conhecida, o que causa uma defasagem entre os níveis de aspirações e de realização de seus diferentes objetivos.

Peter Drucker (1984) ao desenvolver todo um aparato teórico em torno da Administração por Objetivos, explicita claramente que a pedra filosofal para a consecução de determinado objetivo no âmbito organizacional é o estabelecimento da finalidade e missão da organização. Para se realizar algo, acrescenta, faz-se necessário ter metas específicas, limitadas e claramente definidas, pois só assim poder-se-á atribuir recursos para que as metas sejam atingidas, estabelecendo-se prioridades e estipulando-se prazos a serem observados por quem detiver a responsabilidade pelos resultados. Assim, o ponto de partida para o trabalho eficaz localiza-se na definição da finalidade e missão organizacionais.

A estrutura das metas e objetivos organizacionais, segundo a maioria dos estudiosos organizacionais, prepararia um quadro em cujo interior se desenvolveriam as relações entre a organização e seu ambiente. Todavia, o processo de fixação das metas e objetivos organizacionais é dinâmico e complexo. As organizações não se caracterizam por possuir um objetivo simples e unitário, mas sim por atender a todo um conjunto de demandas impostas pelo ambiente interno e externo à organização. As metas não são estáticas, elas se modificam continuamente, à medida que a organização interage com o meio ambiente. A reavaliação das metas e reexame dos objetivos revela-se uma preocupação constante e parece complicar-se à medida que o produto ou os resultados da empresa se tornam menos tangíveis e de mensuração objetiva mais difícil (Kast e Rosensweig, 1976).

De acordo com Motta (apud Vasconcellos, 1982), a definição da missão sócio-econômica ou a visão clara do propósito final da organização é considerada como o ponto inicial de toda a atividade de planejamento. Porém a amplitude, ambiguidade e intangibilidade dos objetivos organizacionais dificultam sua operacionalização gerencial. Planejar significa hierarquizar objetivos e, portanto, estabelecer prioridades. "A definição de objetivos é fundamental no planejamento" (Dias apud Vasconcellos, 1982, p. 24). Se há uma ausência ou indefinição da estrutura de referência em termos de objetivos, porque estes são ambíguos, arbitrários e mutáveis, está claro então, que daí decorrem muitas dificuldades na aplicação do planejamento.

March e Olsen (1976 : apud Pfeffer, 1987) também apontam para o fato de que a ambiguidade revela-se proeminente nos processos administrativos de decisão. Tenta-se utilizar processos organizacionais sensatos para lidar com um mundo de negócios insensato (Peters, 1994). Os indivíduos encontram-se em um mundo complexo, pouco estável e pouco compreensível. As alternativas e suas eventuais implicações futuras são opacas. As linhas de demarcação entre meios e fins são obscuras. A certeza da opção pela melhor alternativa entre outras possíveis não é evidente. Face a esta

situação, as preferências organizacionais são inconsistentes, incoerentes ou mal definidas, e esta índole problemática e ambígua das preferências organizacionais torna inaplicável o modelo racional de decisão.

Segundo os mesmos autores, o processo de decisão incorpora elementos da perspectiva construcionista social. Eles sustentam que, em sua maior parte, o que se sabe sobre os acontecimentos dentro de situações de opção organizacional, reflete uma interpretação destes pelos atores e observadores organizacionais. Para Cameron e Whetten (1981) a realidade organizacional é constituída intersubjetivamente, visto que é reflexo das interpretações de seus membros. No mesmo sentido, Braga (1987) infere que as realidades organizacionais são formuladas através de um processo de interação simbólica, cujo significado e racionalidade emergentes num tempo e num contexto específico, são realizações constituídas através das ações e interpretações das pessoas. Sendo assim, conclui-se que é devido ao processo de interpretação a introdução da ambiguidade no contexto dos processos administrativos de decisão (Pfeffer, 1987).

Cohen, March e Olsen (1972 : apud Motta, 1993), a partir desta argumentação, elaboraram um modelo o qual chamaram de *garbage can* ou "lata de lixo". Segundo os autores, no processo de decisão organizacional, fluído e casuístico, as pessoas não chegam com idéias e objetivos prontos e acabados, mas os encontram no meio das muitas ambiguidades engendradas pelas contribuições fragmentadas dos participantes do processo de decisão. Problemas flutuam sem que soluções sejam encontradas; soluções estão em busca de problemas; e os participantes estão ávidos por trabalho. No modelo da lata de lixo, os participantes via um *brainstorming* lançam vários problemas e soluções, que vão sendo conectados e criam outros novos; então chegam a interpretações do que estão fazendo, o que fizeram e porquê.

Este modelo reflete uma teoria emergente que entende a racionalidade como uma explicitação de significados reconstruídos após ocorridos os fatos organizacionais (Weick, 1979). Nesta perspectiva a ação é anterior ao pensamento, e

representa exatamente o inverso da concepção do senso comum que crê que a análise racional precede a ação. Trata-se do conhecimento *a posteriori*, ou conforme Pfeffer (1987), da racionalidade retrospectiva, definida como a ordenação do pensamento, o modo pelo qual ele se arruma para explicar, *post hoc*, o conhecimento (Vergara, 1991).

Weick (apud Braga, 1987) opõe-se a concepção de que os objetivos são conhecidos *a priori* e fundamentam ações organizacionais. Ele argúi que, embora se tenham objetivos e metas, estes não explicam as ações. Segundo o autor, os objetivos são indefinidos e representam uma concepção muito generalizada de estados futuros, só se tornando significativos depois de manifestado o comportamento. Neste sentido, não são conhecidas as dimensões e implicações de um processo decisório até que se procure revê-lo. Weick (1973) afirma que não é o plano que dá coerência às ações. É o olhar reflexivo, e não o plano *em si mesmo*, que permite que o ato seja realizado de maneira ordenada. Seguindo esta linha de raciocínio, o autor conclui que, é a forma específica de reflexão, provocada pelo plano, e não a forma específica de antecipação, que explica seu triunfo ou fracasso.

Segundo Pfeffer (1987), neste processo de construir retrospectivamente explicações para os acontecimentos, a proeminência de diferente informação é um importante fator que pode afetar a explicação produzida. As atitudes não são reflexos exclusivos do comportamento, e sim da informação que se tem sobre o próprio comportamento, visualizado o contexto no qual está inserido. Conforme as informações recebidas, são produzidas justificativas para explicar as atitudes.

Além da proeminência da informação, segue o autor, outros fatores afetam o processo de racionalizar comportamentos anteriores. O primeiro é a medida em que o indivíduo está comprometido com o comportamento. Não haveria sentido em racionalizar comportamentos com os quais não se está comprometido. São de diversas ordens as pressões para que o indivíduo explique ou racionalize tais ações e para que desenvolva atitudes e crenças compatíveis com tal comportamento.

O segundo fator que afeta a racionalização é o lógico ou o psicológico, aceito e legitimado pelo contexto social. As justificações do comportamento devem ter sentido e ser aceitas como legítimas e razoáveis, tanto pelo indivíduo como pelos outros.

Pfeffer (1987) ao tratar da racionalidade retrospectiva aponta duas abordagens distintas, porém conceitualmente vinculadas. Uma trata das consequências de empreender certa atividade por uma recompensa insuficiente, é a teoria da justificação insuficiente. A outra se refere às consequências de um comportamento sobrecompensatório, trata-se da teoria da sobrejustificação. Ambas abordagens partem da premissa básica de que uma pessoa empreende certo comportamento por um nível de recompensa e depois busca dar sentido a este comportamento, com potenciais consequências para um comportamento posterior, segundo as condições da recompensa.

Mintzberg (1987) também preocupou-se com a questão da racionalidade retrospectiva: a vida é vivida para frente, porém é entendida a partir de uma análise do passado.

Se as pessoas atuam primeiro e determinam mais tarde as metas de suas ações, se constroem retrospectivamente explicações para os acontecimentos, se como disse Aronson (1972 : apud Pfeffer, 1987) o homem é um animal racionalizante e não um animal racional, então a atividade de planejar racionalmente orientada para o cumprimento de objetivos revela-se desimportante.

Neste sentido, Weick (1979) afirma que os planos são importantes para as organizações, mas não pelas razões que as pessoas pensam. O planejamento nos moldes racionais tradicionais é praticamente irrelevante. Os planos ocorrem mais num contexto de justificação do que de antecipação. Weick (1979) cita Cohen e March, cuja argumentação acerca da importância do planejamento ele julga satisfatória. Os autores advogam que, os planos são, antes de tudo, símbolos, publicidade, jogos e desculpas para interações entre as pessoas. Não obstante, é visto também como instrumento captador de recursos (Cornélio e Mold, 1977). Widalsky (1975) também contribui para

este particular, acrescentando que o planejamento formal também possui funções latentes, também serve para outros propósitos.

O contexto organizacional ambíguo e pouco linear não é, portanto, receptivo ao conteúdo do tradicional planejamento formal. A *hermatia*, ou defeito fatal como diziam os gregos antigos, do planejamento formal é que este é um processo divorciado da realidade empresarial.

Em suma, o fato de o planejamento formal não se enquadrar ao comportamento administrativo do mundo real revela outra limitação que ofusca sua aplicação.

- *subjetividade*:

Outra questão relativa à desintonia entre o comportamento administrativo e os ideais do planejador, diz respeito à dimensão temporal. Ao invés de perspectivas de longo prazo, os administradores relatam que suas vidas são orientadas pela crise, ou seja, envolvem-se mais com horizontes curtos, sobrando pouco tempo para um planejamento a longo prazo.

"O processo decisório gerencial é normalmente retratado como fluido, variado, fragmentado, de curto prazo e não programável" (Motta, 1993, p. 62). Mintzberg (1976 : apud Motta, 1982) acrescenta que o processo decisório é novelesco, complexo e descontínuo e começa com pouco conhecimento ou vaga idéia dos resultados, visto que tem lugar num meio organizacional ao qual é inerente o conflito e existem fatores de pressão política que prevalecem sobre processos racionais de análise. Isto contradiz a descrição do planejamento organizacional como uma função gerencial racionalmente programável, no sentido da definição de objetivos e do controle para a obtenção de resultados.

Mintzberg, em artigo intitulado *Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato* (1986), aponta para o fato de que o trabalho do executivo pouco tem de sistemático

e de contínuo; é um trabalho variado, desordenado, intermitente, altamente mutável e imprevisível. "Assim, num trabalho contingencial, de surpresas constantes em função de um ambiente de mudanças rápidas, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases sequenciais, parece cada vez mais distante da realidade do executivo" (Motta, 1993, p. 64).

Para Vergara (1991), a realidade organizacional é bem diferente da linearidade da qual se reveste a racionalidade cartesiana, basicamente apoiada em métodos quantitativos. "A realidade se apresenta, predominantemente, como não-programável, de modo que as decisões contingenciais acabam por ser tomadas, muitas delas baseadas em múltiplas racionalidades e na intuição" (Vergara, 1991, p. 123).

Na verdade, segundo Motta (1993), o dirigente toma decisões baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, caracterizando um processo intuitivo, em grande parte inconsciente. Jung (1987 apud Vergara 1991) entende por inconsciente as referências do "eu" não percebidas por ele como tal. Neste nível inconsciente, o processamento de informações para a decisão não reflete, ou mesmo contradiz, a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados.

O processo intuitivo incorpora fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade. Neste sentido, a intuição é uma faculdade irracional, porque se baseia não em juízos racionais, mas na intensidade da percepção.

Para Descartes intuição é um dos caminhos que levam ao conhecimento certo. A frase célebre *cogito ergo sum*, o definia como um ser pensante, fato que ele asseverava não precisar provar, porque a "coisa" era evidente por si, não cabiam demonstrações analíticas. O outro caminho é a dedução, regida pela teoria analítico-empírica, cujo método é o cartesiano.

Para Stuart Mill, intuição é a consciência que nos permite conhecer as verdades diretamente ou por si mesmas, ao contrário da inferência, que nos permite conhecer a verdade através da mediação de outras verdades. No mesmo sentido, Leibniz

entende intuição como as verdades primitivas, tanto da razão quanto de fato, isto é, as verdades que o intelecto apreende ou possui sem a mediação de outras (Vergara, 1991).

A intuição, tal como a razão, é a faculdade do ser que permite o conhecimento. A distinção está em que pela intuição ele se faz de forma imediata, *a priori*. O conhecimento não pode ser explicado, posto que é uma visão não-racional, que transcende a razão. É experiência vital interna, não descritível por meio de palavras. É sintética e independe de explicações causais. Pela intuição o indivíduo só sabe que chegou a tal descoberta, mas não pode explicar aos outros nem a si mesmo como chegou lá.

A razão, ao contrário, permite o conhecimento de forma mediata, isto é, *a posteriori*, advindo da experiência ou da experiência acrescida da faculdade cognoscitiva. Privilegia a relação causa e efeito, é analítica, vem do mundo externo, pertence-lhe a explicação e necessita de provas. Pela razão, o indivíduo pode analisar as suas descobertas e ordenar o pensamento para demonstrar os motivos que o levaram a essa ou aquela conclusão.

Não são raros os depoimentos de executivos que revelam que muitas de suas decisões não obedecem à racionalidade que preside os modelos de decisão. Eles sustentam que, embora apoiados pelos fatos, muitas de suas "sacadas" são intuitivas e orientadas por um sexto sentido que, na maioria das vezes desafia qualquer lógica (Vergara, 1991).

A idéia, portanto, do senso comum que crê que as decisões se passam exclusivamente segundo um processo racional, não se verifica na prática organizacional. Segundo Moller et alii (1993), o cotidiano das organizações modernas cuidou de provar que o ideal da racionalidade não passava de um mito. Os gerentes vivem na ambiguidade de um sistema complexo com relativamente pouca ordem, cujas demandas diversas e necessidades de respostas rápidas acabam por dar vazão a um processo decisório muito diferente da proposta racional, onde a intuição desempenha importante papel. As visões

racionais-analíticas da decisão são reduzidas em seu espectro, abrindo espaço para as decisões de base intuitiva.

Razão e intuição são complementares. São as duas faces de uma mesma moeda. Talvez daí se possa inferir que a Administração é um misto de ciência e arte. Como ciência, a Administração é a produção da razão; como arte, associada à sensibilidade, é o exercício da intuição.

Muitos autores vêm ressaltando que, encapsulado no planejamento formal, o processo de gerenciar ou de tomar decisões, é baseado na razão e na intuição.

Mintzberg (1976), por exemplo, têm se utilizado das idéias propostas pela psicologia contemporânea sobre a divisão do cérebro em dois hemisférios, para explicar o uso do racional e do irracional, ou da razão e da intuição, na administração. No hemisfério esquerdo encontram-se as funções lógicas, racionais, sequenciais e analíticas, enquanto que no hemisfério direito encontram-se as funções não-lógicas, criativas e intuitivas, que operam as informações simultaneamente, relacional e holisticamente.

Segundo o autor, o processo de gerenciar uma organização é baseado consideravelmente nas faculdades identificadas no hemisfério direito, que é capaz de absorver, sem confusão, conceitos contraditórios; é mais flexível, aceita métodos subjetivos e novas ordenações de pensamento. Enquanto que o planejamento formal se identifica com os processos sistemáticos, linearmente ordenados e que seguem as regras da racionalidade cartesiana, vinculados ao hemisfério esquerdo do cérebro. Se esta hipótese é verdadeira, isto responderia a questão da discrepância entre planejamento e gerência, e o fato de técnicas analíticas de planejamento serem expulsas pela "porta dos fundos" das empresas, após serem recebidas com entusiasmo.

Esta conclusão, prossegue Mintzberg, não implica dizer que o hemisfério esquerdo do cérebro e suas faculdades não sejam importantes. Muito pelo contrário: a grande força que parece estar associada ao hemisfério direito torna-se inócua se não

estiver conjugada às faculdades do hemisfério esquerdo. Da mesma forma, estabelece-se o raciocínio inverso.

O ponto em que se quer chegar é que a aderência dos planejadores a um exercício meramente formal das técnicas de planejamento e de cálculos de otimização, desestimula a criatividade, cria dificuldades à liberação da intuição e não reconhece a necessidade de conjugar e incorporar esta faculdade não-racional à perspectiva tecnocrática. "O planejamento pode ser uma desgraça, se for um planejamento cego no qual o homem abdica de sua própria decisão, do seu julgamento de valor e da sua responsabilidade" (Fromm apud Vasconcellos, 1982).

Em síntese, os critérios racionais que regem o planejamento formal não amparam a decisão e a ação de base ilógica e intuitiva, indissociáveis da vida organizacional *vis-à-vis* a volatilidade do ambiente interno e externo à organização. Daí a dificuldade em manter aquilo que foi pautado no planejamento formal, visto que, apesar de não prevista formalmente, a intuição está permanentemente presente nos processos de gerência e de tomada de decisão, exercendo significativa influência e evidenciando a existência de dimensões não passíveis de previsões precisas.

Identificada a complementaridade entre razão e intuição, e posto que esta última não é reconhecida no processo de planejamento formal, evidencia-se portanto, outra grave limitação.

2.3.5 Planejamento e ação

As limitações do planejamento formal conduzem a um descompasso entre planejamento e ação. Muito do que é formalmente planejado não é implementado e vice-versa. "As atividades ligadas à investigação sistemática da realidade experimentada pela empresa, a antecipação de riscos e oportunidades no ambiente em que ela opera e a

identificação e avaliação comparativa de alternativas de ação deveriam ser processos intimamente afins com a realização, a ação propriamente dita" (Castor e Suga, 1988, p. 107). Ao invés disto, ocorre frequentemente uma dicotomia indesejável.

Há uma ruptura no processo, uma espécie de divisor de águas, que secciona e situa como antípodas elaboradores e executores.

Passar do campo intelectual, do terreno das idéias e dos propósitos para a ação concreta, de forma coerente e consistentemente justificada, é tarefa extremamente complexa, dadas as peculiaridades que restringem o planejamento.

Comumente as pessoas não seguem as orientações do planejamento (Baldrige, 1983). O ideal seria que houvesse consistência entre planejamento e ação, ou mais especificamente, entre retórica (o que as pessoas dizem), escolhas (o que as pessoas decidem) e ações (o que as pessoas fazem) (Bryson, 1989). Infelizmente os administradores, em geral, estão muito obcecados com planos e muito divorciados das operações (Wood, 1990).

O planejamento é problemático porque aqueles que estão interessados nos benefícios e resultados do planejamento não são aqueles responsáveis pela execução. Para solucionar este impasse, alguns autores prescrevem a necessidade de se solidificar a coesão entre todos os envolvidos. Em outras palavras, sugerem que uma cultura deve ser estabelecida, no sentido de promover este envolvimento (Reid, 1990). Mas estas são preocupações de outra ordem, que fogem ao escopo deste trabalho.

Se as limitações do planejamento formal implicam em um hiato entre planejamento e ação, e isto revela uma espécie de inoperância do planejamento, então o esforço de planejar parece em vão. Um planejamento desvinculado das operações, frisou Parson (1988), é um planejamento pairando no limbo, e portanto, não passa de um pensamento baseado em desejos.

Na medida da evidência da desarmonia entre planejamento e ação, conclui-se que o planejamento formal, pouco ou nenhum impacto exerce sobre as ações

organizacionais. Isto é, o planejamento formal é muito mais um recurso simbólico, um esforço de formalidade, do que um canal que conduz a organização ao efetivo atingimento de seus objetivos.

Acredita-se, entretanto, que a disciplina do planejamento formal, apesar de suas limitações e percalços, é a melhor maneira de tentar imprimir na organização o pensamento estratégico. Quando for assumido pela cultura da organização como um *way of thinking*, um modo de pensar, então a ênfase no planejamento formal pode e deve ser reduzida (Hamermesh, 1986).

Partindo do mesmo raciocínio, Bromley (1982) alerta que o planejamento contemporâneo, na maioria das vezes, é inadequado e algumas vezes até prejudicial; mas as sugestões de abolir o planejamento são fundamentalmente errôneas.

Marx (1991), em palavras simples, concluiu que, apesar dos obstáculos e limitações a um planejamento eficiente, é imperativo evitar-se "jogar fora o bebê junto com a água do banho". Isto significa que, mesmo reconhecidas as limitações do planejamento formal, as organizações não podem eximir-se da atividade de planejar. "Nada parece mais razoável do que planejar" (Widalsky, 1975, p. 257). Cientes destas limitações, a ênfase no planejamento formal deve ser reduzida, mas não a ponto de inexistir. "A eliminação da apresentação formal, planos massivos que teimam em ser objetivamente determinísticos, não significa o abandono do planejamento. Significa a liberação do planejamento" (Marx, 1991).

2.4 Percepção sobre os resultados do planejamento

Um dos objetivos desta pesquisa é analisar o que resulta do processo de planejamento formal segundo a percepção dos administradores. Torna-se imprescindível portanto, desenvolver um pouco o tema "percepção".

A percepção, embora pertencente ao campo de estudo da psicologia, tem despertado grande interesse nos estudiosos organizacionais. É por meio do processo perceptivo que as pessoas constroem a realidade. É com base no que é percebido que elas se relacionam, tomam decisões e agem. Servindo como fonte de subsídios para a compreensão do comportamento dos indivíduos e, por conseguinte, dos seus reflexos para a organização, o estudo da percepção tem contribuído significativamente para o aprimoramento da administração organizacional.

Forgas (1971) define percepção como um processo destinado à extração de informações. Trata-se, acrescenta o autor em consonância com os gestaltistas, de um processo cognitivo básico, por meio do qual se apreendem as estruturas que integram o meio fenomenal ou comportamental.

Antes de avançar, julga-se interessante tecer alguns comentários à respeito do processo cognitivo.

A palavra cognição é derivada do latim *cognore* que significa conhecer. Apenas o comportamento racional é de natureza cognitiva.

De acordo com Stubbart (1989 : apud Fonseca, 1992), o processo cognitivo é dotado de representações, intenções e computações. A base cognitiva da apreensão da realidade encontra-se nas representações mentais. O conhecimento humano forma-se, assim, através de um processo computacional de pensamento. Como em um programa de computador, a inteligência opera mecanismos de codificação, localização e mudança de representações mentais. A sequência lógica de formulação e representações mentais é, no entanto, afetada por intenções. Sobretudo no contexto organizacional, os indivíduos agem intencionalmente, de modo a satisfazer objetivos e fins planejados.

Os cognitivistas pressupõem que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia e, portanto, possuem representações internalizadas do seu ambiente. A teoria cognitiva entende que a escolha feita por uma

pessoa perante determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognição próprios do momento em que ela foi realizada.

Kolasa (1978), também enfoca a percepção como um processo cognitivo básico, que influencia o comportamento por meio de aspectos variáveis. A percepção é influenciada por fatores internos de cada indivíduo (valores, personalidade, expectativas, etc.) e por meio de fatores ambientais (contexto social, econômico e político) (Oliveira, 1992).

Entende-se por percepção, a informação recebida em combinação com outras informações e experiências passadas. Somente a estimulação dos órgãos sensoriais não determina a natureza do que é percebido. A percepção é um processo dinâmico que consiste em "trabalhar" os dados sensoriais para produzir objetos e eventos, envolvendo fatores físicos, fisiológicos e psicológicos. Portanto, o indivíduo não armazena no cérebro simples imagens dos objetivos e eventos. Ele abstrai suas propriedades, tornando-se apto a classificar, conceituar ou caracterizar tais objetos e eventos (Oliveira, 1992).

A percepção de um evento ocorre geralmente através de vários órgãos sensoriais e não está isolada de um contexto. Neste sentido, à medida que se é capaz de situar um acontecimento dentro de um contexto maior, ampliando-se o universo de análise, obtém-se uma percepção mais adequada. Em contraposição, o indivíduo seleciona o que percebe, apreendendo apenas parte do ambiente que o rodeia. Esta seleção é diretamente influenciada por fatores como: atenção, estado emocional, valores, necessidades e características da personalidade do indivíduo.

Portanto, dois estágios são identificados no processo perceptivo. O primeiro é holístico, e o segundo enfoca o mapeamento do objeto que produz uma síntese construtiva (Neisser, 1976). No primeiro estágio a percepção é global, todo o conjunto é percebido. No segundo estágio há uma intervenção da atenção focal,

apreendendo, sob perspectivas diversas e de maneira mais detalhista, um único objeto, extraindo dele a maior soma de informações possíveis.

Pesquisas no campo da teoria cognitiva têm demonstrado que o processo de apreensão e ação sobre a realidade é ativo, gradualmente ordenado pelas necessidades e expectativas que regulam a interação permanente dos indivíduos e o mundo. Como os fatores que influenciam a percepção são mutáveis, esta se torna dinâmica, ou seja, é resultante de uma dada situação em determinado tempo.

Estas mesmas pesquisas evidenciam que o que uma pessoa percebe de uma dada situação não corresponde necessariamente à situação real, se medida de forma objetiva. A objetividade pretendida sofre pressões de variadas ordens, e acaba por ser uma objetividade culturalmente construída, fruto de uma tensão dinâmica entre as vivências subjetivas de um sujeito individual e o peso empírico das determinações de um "mundo natural" (Garcia, 1992).

Portanto, a realidade não é apreendida de maneira objetiva, pois a capacidade humana em perceber a realidade exterior e a si própria é limitada.

Esta limitação, segundo Aguiar (1980), decorre principalmente de três fatores: a) a imensa complexidade e o caráter dinâmico das situações e do mundo, tornando impossível o conhecimento integral do mesmo; b) a natureza da percepção, que é um processo psicológico misto, envolvendo outros processos psicológicos, como pensamentos e memória; c) as limitações dos órgãos sensoriais, que são os canais por meio dos quais o indivíduo entra em contato com o mundo e por onde se inicia o processo perceptivo.

De acordo com Ender et alii (1983), o que as pessoas percebem, depende em grande parte, não apenas daquilo que lhes é apresentado, mas de suas contribuições a cada situação específica, a saber, suas necessidades, seus desejos, seus valores, suas experiências e outras informações que armazenaram ao longo da vida. Desta forma, justificam-se diferentes percepções de um mesmo fato.

Essas distorções ou modificações da realidade, salienta o autor, assumem grande importância quando se reconhece que as decisões e o comportamento das pessoas dependem muito mais da percepção particular da situação, do que da frequentemente desconhecida realidade objetiva.

Newcomb (apud Aguiar, 1980) observa que, embora existam diferenças tanto no processo de seleção perceptiva, quanto no processo de decodificação, grande parte das pessoas seleciona e decodifica as situações de forma semelhante. Decodificação, esclarece o autor, é a tentativa de integrar às informações recebidas no passado e armazenadas, a informação que se recebe no presente, dando a elas um significado próprio. E ressalta: quando a informação é ambígua, a decodificação toma formas diferentes para as diversas pessoas.

Kelly (apud Fonseca, 1990) advoga que as pessoas organizam os elementos do mundo em que vivem de acordo com seus constructos pessoais. Estas representações mentais construídas espelham uma realidade percebida através dos sentidos, conjugada a interpretações à respeito do mundo externo. Para cada indivíduo corresponde um constructo específico, entretanto, assinala o autor, pode haver similaridade entre os constructos de pessoas diferentes.

Respeitadas as diferenças no processo de seleção perceptiva, identificou-se que grande parte das pessoas seleciona e decodifica as situações de forma semelhante. Sendo assim, crê-se ser possível extrair com base nos fatos organizacionais, o que Cantrill (apud Aguiar, 1980) chama de "realidade consensual", isto é, uma situação como é vista por várias pessoas. Weick (1979) ao tratar do mesmo assunto, utiliza a terminologia "realidade validade consensualmente".

Segundo Lees-Haley (1985), a percepção, por ser reflexo das atitudes e opiniões dos indivíduos, pode ser medida através de pesquisa de atitudes e opiniões.

A atitude para Show e Wright (1967 : apud Oliveira, 1992) é um sistema relativamente constante de reações afetivas e avaliativas, que se baseiam em conceitos

ou crenças que foram apreendidas sobre as características de um "objeto social". É a disposição de responder a determinados eventos ou situações de maneira favorável ou desfavorável.

Aguiar (1980) complementa o raciocínio, acrescentando que opiniões são expressões de atitudes. Enquanto as atitudes tendem a ser predisposições generalizadas a reagir de algum modo em relação a um evento, as opiniões concentram-se sobre aspectos específicos. A medição de atitudes geralmente baseia-se nas expressões de opiniões.

Sendo portanto, a percepção passível de medição, via pesquisa de atitudes e opiniões, como já foi exposto anteriormente, e sendo a "realidade consensual" apreensível, julga-se a investigação da percepção dos administradores capaz de fornecer informações cruciais à respeito do planejamento formal e de seus resultados. Busca-se contribuir, dessa maneira, enormemente para a solução do problema de pesquisa e para um melhor entendimento desta problemática na gestão das organizações.

III. PERFIL DA EMPRESA

A Macedo Koerich iniciou suas atividades em 1973. Na época, com uma produção de 300 frangos por dia, seu atendimento restringia-se à região da Grande Florianópolis.

Atualmente, completados 21 anos de existência e contando com 600 funcionários, a Empresa produz e comercializa os frangos por mais de 3.000 pontos de venda espalhados por Santa Catarina, Estado que se destaca como maior produtor de frangos do País. A Empresa contribui para esta condição com 48.000 abates diários. Seu mercado de atuação expandiu-se para todo o Litoral Catarinense, Região Serrana e Vale do Rio Itajaí. Portanto, toda a região catarinense compreendida entre a BR-116 e o Oceano Atlântico, é atendida pela Macedo, Koerich S.A.

Além da Central de Distribuição da Grande Florianópolis, que atende a região e o Planalto Serrano, há a Central de Joinville, que distribui para a região norte do Estado, e a Central de Içara, que atende o sul do Estado.

Para atingir este nível de produção, a Empresa conta com sua produção verticalizada: produz o pintinho de um dia, cria e industrializa o frango, comercializa e distribui o produto final ao comércio varejista, e fabrica a sua própria ração.

Esse crescimento foi cercado de uma constante preocupação com a qualidade do produto final. Para poder contar com um alto padrão de qualidade em seus produtos, a Macedo, Koerich tem investido na ampliação de seu parque fabril, no aprimoramento de novas técnicas, no treinamento de seus recursos humanos e na pesquisa. São investidos 2% a 2,5% do faturamento anual em pesquisas voltadas para o aperfeiçoamento da equipe e do laboratório.

Foi implantado um programa de Qualidade Total que, na Empresa passou a denominar-se Qualidade Total Macedo - QTM. A exemplo das empresas japonesas, que têm como um dos pilares do sucesso o fator Controle da Qualidade Total, a Macedo Koerich busca com esta implantação o aperfeiçoamento da qualidade dos seus produtos e serviços, bem como a redução de custos e uma maior satisfação dos clientes e Colaboradores Funcionais.

O trabalho da Macedo Koerich baseia-se na crença de que o crescimento econômico só é válido quando representa um benefício para a sociedade. A Empresa se orgulha em revelar que as bases de suas atividades sempre foram a satisfação do cliente e do consumidor. Sob esta égide foi definida a missão da empresa: "atuar na produção e comercialização de alimentos, primando pela qualidade dos produtos e serviços e pelo respeito ao consumidor, buscando desenvolver a empresa e seus integrantes, defendendo o papel fundamental da livre iniciativa e participando do desenvolvimento econômico e social do país".

Administrativamente, a preocupação central da Macedo Koerich é com a racionalidade de seus processos, qualidade de vida de seus colaboradores e competitividade junto aos concorrentes. Tendo em vista estes objetivos, a Empresa busca constantemente o aperfeiçoamento gerencial, através de quatro níveis hierárquicos que trabalham em sintonia e de forma participativa. O espírito de equipe é a tônica. Os Colaboradores Funcionais participam do crescimento e do desenvolvimento da Empresa, usufruindo do seu sucesso.

A Empresa possui um Código de Ética que rege suas relações com os seus Clientes, Consumidores, Colaboradores Funcionais e toda a Comunidade. O Código de Ética reflete os princípios que fundamentam as atitudes e comportamentos da Empresa e de seus integrantes, interna e externamente.

Atualmente, a empresa Macedo Koerich está vivenciando uma segunda experiência com o planejamento formal. A primeira foi em 1987, mas infelizmente não foi bem sucedida. O planejamento atual foi elaborado no final do ano de 1990 para o período 91-95, prevendo-se uma revisão anual.

No ano de 1991 foram estabelecidos objetivos para cada setor da empresa. A sistemática cumpria a seguinte ordem: primeiro eram definidos os objetivos gerais, e então estes desdobravam-se em objetivos específicos para cada um dos setores. Determinava-se ações e índices para os quatro trimestres de 1991. No ano de 1992 definia-se, com base no ano anterior, índices projetados. E assim por diante.

Mensalmente as gerências e assessorias envolvidas no planejamento deveriam fornecer *feed-back* das atividades desenvolvidas. O elenco de informações deveria conter: dados mensais de produção, investimentos realizados, contratação de pessoal e o desenvolvimento do departamento no mês.

No final do ano de 1991, a Empresa reuniu no “Seminário de Reavaliação do Planejamento Estratégico” todos os gerentes, em pequenos grupos, com a participação de profissionais de diversas áreas. O objetivo do seminário era fazer uma avaliação crítica sobre os objetivos e recursos necessários para cada área da Empresa, visando o período 92-95. Neste sentido, cada departamento elaborou cenários com o objetivo de auxiliar no processo de reavaliação do Planejamento Estratégico.

Cada um destes cenários, de cada um dos departamentos da Empresa, continha: objetivos gerais, fatores facilitadores e restritivos para alcance dos objetivos, alternativas de ação e necessidade de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos.

Findo o ano de 1992 a Empresa procedeu da mesma forma, reavaliando os objetivos e estratégias para o ano seguinte - 1993. No entanto, o planejamento deixou de ser tão estratégico para ser mais operacional. O planejamento operacional para 1993 apresentava uma projeção de cada departamento dos seguintes itens: indicadores de desempenho, necessidade de recursos humanos, necessidade de investimentos e outras necessidades, como cursos e treinamentos.

Para 1994 foram estabelecidas as principais metas a serem alcançadas. Uma das metas é o incremento da produção de frango semanal. Com base na produção atual foi projetada uma média para 1994 e um valor para dezembro do mesmo ano. Outra meta é a projeção de faturamento e custos para cada um dos meses do ano. Incrementar a participação no mercado também pertence ao conjunto das principais metas a serem alcançadas. Foram estabelecidos itens de participação futura para cada uma das Centrais de Distribuição: da Grande Florianópolis, do Sul do Estado e do Norte do Estado. Atingir um nível equivalente a 8,00 na pesquisa de moral de todas as unidades da Empresa, constitui-se também em uma meta. Relativo à rentabilidade também estabeleceu-se uma meta, traduzida no incremento de 19% sobre o patrimônio líquido.

A partir destas metas principais partiu-se para o desdobramento em cada um dos departamentos. Desta vez relacionando-se os seguintes itens: mão-de-obra, máquinas, matérias-primas, método e meio-ambiente. Nota-se a preocupação recente com o método de implementação das operações e, principalmente, com o meio-ambiente.

Atualmente, consolidada a posição no mercado catarinense, onde detém 30% do consumo de aves, a Macedo Koerich projeta a expansão dos seus negócios, tendo como meta o Mercosul, que será o ponto de partida para as exportações. A Empresa já começou a

investir na ampliação de sua infra-estrutura visando a exportação, que deve ocorrer dentro de um prazo de dois anos. Diversos investimentos foram realizados nos últimos meses, como a Central de Compra de Grãos, em Guarapuava (PR); a ampliação do abatedouro; o aumento do número de granjas de frangos e matrizes; e as mudanças no sistema de comercialização e distribuição. Até o final deste ano estão previstos investimentos em um novo incubatório, na fábrica de rações, no abatedouro, nas granjas, e na área de informática, vital para a ampliação de mercados.

IV. METODOLOGIA

4.1. Problema de pesquisa

A presente dissertação visou a avaliar os resultados de um processo de planejamento formal em uma organização catarinense de médio porte, cujas características já foram descritas anteriormente. Com base nas considerações da fundamentação teórico-empírica, pretendeu-se responder à seguinte questão central de pesquisa:

"É o planejamento formal praticado na Macedo, Koerich S.A. um processo significativo se verificado em termos de resultados?"

4.2 Perguntas de pesquisa

A fim de buscar uma resposta para a questão central de pesquisa foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa que orientaram o desenvolvimento do estudo.

1. Que se entende por planejamento formal na empresa Macedo, Koerich S.A.?
2. Como se manifesta o planejamento formal na empresa Macedo, Koerich S.A.?
3. Que resulta do planejamento formal segundo a percepção dos administradores da empresa Macedo, Koerich S.A.?

4.3 Delineamento da pesquisa

4.3.1 População e amostra

A presente pesquisa foi realizada na empresa Macedo, Koerich S.A., situada na região da Grande Florianópolis. A população constituiu-se de administradores da empresa em questão.

Sendo pequena a população, não foi feita amostra. Buscou-se entrevistar todos os ocupantes de funções administrativas na empresa, incluindo-se nesta população o Presidente, Vice-Presidente, Diretores e Gerentes, num total de vinte e quatro respondentes.

4.3.2 Design e perspectiva da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que pretendeu avaliar os resultados do planejamento formal em um única instituição. De acordo com Bruyne, Herman e Schautheete (1982), o estudo de caso consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização e que busca reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

A unidade de análise é o grupo de administradores representativos dos quatro níveis hierárquicos da organização. O nível de análise desta investigação é o organizacional.

A perspectiva deste estudo é sincrônica com corte transversal uma vez que se pretendeu coletar os dados em um determinado ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (Richardson, 1985). A abordagem é de natureza qualitativa.

4.3.3 Dados

4.3.3.1 Tipos de dados

Os dados explorados neste estudo são oriundos de duas fontes:

- fontes primárias: entrevistas estruturadas, utilizando questionários como instrumento;
- fontes secundárias: análise de documentos organizacionais relativos ao planejamento formal como planos, projetos, programas, relatórios, dentre outros.

O instrumento de pesquisa para exploração de dados oriundos de fontes primárias, procurou identificar o que resulta do processo de planejamento formal, segundo a percepção dos administradores da empresa Macedo, Koerich. Para tal, buscou apurar mais especificamente: as razões para a adoção de processos de planejamento formal pela empresa; a metodologia de implementação do processo; as dificuldades encontradas no processo e, finalmente, os resultados obtidos pelo processo de planejamento formal.

4.3.3.2 Técnica de coleta de dados

A verificação de como se manifesta o planejamento formal foi feita mediante análise documental. Esta análise tem como base a documentação exemplificada como proveniente de fontes secundárias, à saber, planos, projetos, programas, relatórios, dentre outros.

A investigação dos resultados do planejamento formal foi feita através de entrevistas estruturadas, mediante a aplicação de questionários com 31 (trinta e uma) questões de múltipla escolha, cabendo apenas uma alternativa como resposta. Na grande maioria das questões, a *letra e* foi reservada para *outros* e a justificativa da resposta ficou a critério de cada respondente. Apenas a última questão se apresenta como questão aberta, na qual o respondente discorre, segundo a sua percepção, sobre a experiência do planejamento na Empresa e o impacto de seus resultados.

Foi realizado um pré-teste do questionário na própria empresa, envolvendo participantes do processo de planejamento, que não integram o quadro de gerência, diretoria e presidência. O questionário foi considerado satisfatório.

4.3.3.3 Análise dos dados

Para análise dos dados coletados através do questionário, utilizaram-se elementos de estatística descritiva usada para caracterizar os métodos empregados e resumir os dados obtidos (Selltiz, 1965), como: distribuição de frequência, medidas de tendência e outros pertinentes a análise de estudos desta natureza.

4.4 Definição de termos

- Planejamento: entende-se por planejamento um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.
- Planejamento formal: refere-se ao planejamento escrito, a decisões e ações administrativas formalizadas, e que se materializa em planos, programas e projetos.
- Processo de planejamento: conjunto de fases sucessivas que caracterizam a atividade de planejar.
- Decisão: resolução ou determinação que escolhe uma alternativa de ação visando à resolução de um problema específico ou a atingir um fim.
- Processo decisório: processo que visa a solução de um problema ou o atingimento de um fim, e que envolve a avaliação de alternativas, a escolha de uma direção de ação e escolha de uma solução.
- Racionalidade: escolha lógica dos meios mais adequados para atingir um objetivo, respeitando uma hierarquia de valores, que possibilita analisar e avaliar as possíveis consequências que advirão da alternativa escolhida.

- Racionalização: trata-se do conhecimento a posteriori ou da racionalidade retrospectiva, definida como a ordenação do pensamento, a explicitação de significados reconstruídos após ocorridos os fatos organizacionais, cuja intenção é tornar racional a ação já ocorrida.

4.5 Limitações do estudo

4.5.1 Relativo ao método

O estudo de caso apresenta pontos positivos e negativos, que devem ser devidamente considerados para que não ocorram distorções que invalidem a análise feita. Deve-se atentar para os seguintes pontos:

- o estudo de caso tem poder de generalização limitado;
- poderá apenas aspirar à cientificidade se integrado a um processo global de pesquisa;
- deve ser guiado por um sistema teórico que oriente a coleta de dados e que assegure a pertinência e interpretação dos mesmos.

4.5.2 Relativo ao desenvolvimento do estudo

Não houve dificuldade de acesso à documentação relativa ao planejamento formal da Empresa, que se mostrou aberta às investigações.

A aplicação dos questionários também encontrou um ambiente propício ao desenvolvimento do estudo. Não foram identificadas resistências por parte dos respondentes, que procuraram contribuir com suas percepções e experiências.

V. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é analisar a percepção dos quadros de gerência, diretoria e presidência, acerca dos resultados do planejamento desenvolvido na empresa.

Cada um dos subcapítulos apresentados a seguir está relacionado com uma parte do questionário, que se desdobra em seis partes: perfil dos respondentes; questões gerais sobre o planejamento formal; questões sobre a razão para adoção de processos de planejamento formal; questões referentes a metodologia de implementação do processo; questões relacionadas com as dificuldades encontradas no processo e questões sobre os resultados obtidos pelos processos de planejamento formal.

Foram selecionados para a amostra vinte e quatro colaboradores funcionais, representantes dos níveis hierárquicos da presidência, diretoria e gerência.

5.1 Percepção dos administradores da empresa Macedo, Koerich S.A.

5.1.1 Perfil dos respondentes

TABELA 1
PERFIL DOS RESPONDENTES

TABELA 1.1

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
NÍVEL HIERÁRQUICO	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)

Fonte: questionários

Percebe-se que do total de vinte e quatro respondentes, dezessete encontram-se em cargos de gerência, correspondendo a 70,8% da amostra. A empresa conta com uma diretoria composta por cinco membros, o equivalente a 20,8% do total. O nível hierárquico da presidência divide-se em dois cargos, a presidência propriamente dita e a vice-presidência, correspondendo a apenas 8,3% do total de respondentes.

TABELA 1.2

	1 a 3 anos	4 a 6 anos	7 a 9 anos	10 anos ou mais
TEMPO DE SERVIÇO	20,8%(5)	41,7%(10)	16,7%(4)	20,8%(5)

Fonte: questionários

Com relação ao tempo de serviço, constata-se que a maioria enquadra-se na categoria correspondente de 4 a 6 anos de serviço, representando 41,7% do total da amostra. Isso demonstra que, a maior parte dos empregados, integrantes dos quadros hierárquicos selecionados para esta investigação, está trabalhando na empresa por um período de tempo considerado médio.

Percebe-se que apenas cinco empregados estão trabalhando na empresa por 10 anos ou mais, e igualmente, outros cinco, estão enquadrados na faixa correspondente de 1 a 3 anos de tempo de serviço. A evidência desses números deixa clara uma característica da empresa, que é possibilitar ao pessoal com pouco tempo de serviço, integrar os quadros de gerência com uma certa brevidade. Isso pode ser um aspecto positivo uma vez que revigora os processos administrativos, mas por outro lado, o tempo de serviço na empresa reflete aculturação e conhecimentos mais aprofundados dos processos e de seus resultados.

TABELA 1.3

	21 a 30 anos	31 a 40 anos	45 a 50 anos	51 anos ou mais
FAIXA ETÁRIA	33,3%(8)	54,2%(13)	8,3%(2)	4,2%(1)

Fonte: questionários

A faixa etária mais representativa da amostra é a de 31 a 40 anos (54,2%), seguida pela faixa de 21 a 30 anos (33,3%). Apenas dois respondentes integram a faixa de 45 a 50 anos, representando 8,3% do total da amostra; e apenas um

respondente compõe a faixa de 51 anos ou mais, representando 4,2% do total dos respondentes.

Percebe-se que vinte e um respondentes, representantes dos quadros hierárquicos da presidência, diretoria e gerência (87,5%), enquadram-se na faixa etária até 40 anos. Isso demonstra que os ocupantes destes cargos são pessoas relativamente jovens para as funções que ocupam.

TABELA 1.4

	Masculino	Feminino
SEXO	95,8%(23)	4,2%(1)

Fonte: questionários

Do total da amostra de vinte e quatro respondentes, vinte e três deles são do sexo masculino, representando 95,8%. Dos níveis hierárquicos de presidência, diretoria e gerência, apenas uma pessoa é do sexo feminino. Esta pessoa é a vice-presidente e sócia da empresa. Assim, nessa organização, a exemplo de outras empresas, as principais posições de comando na empresa são ocupadas por pessoas do sexo masculino.

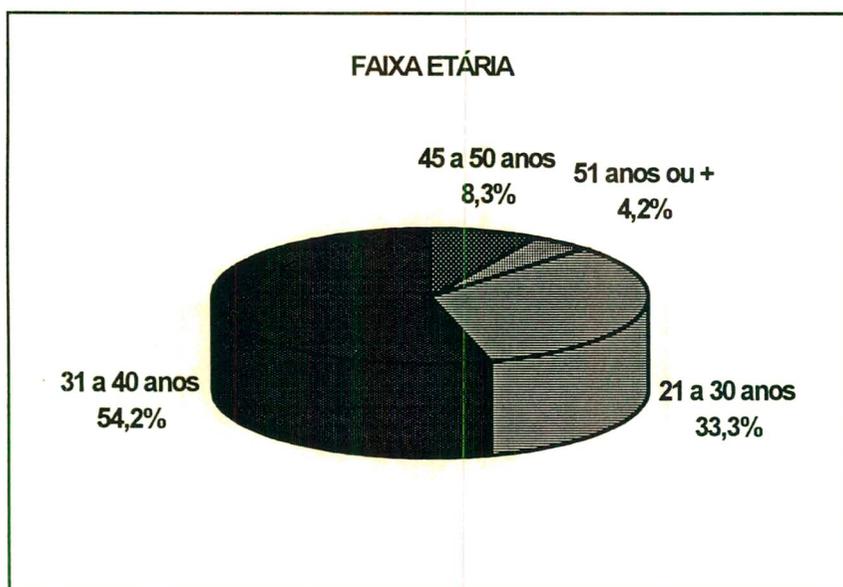
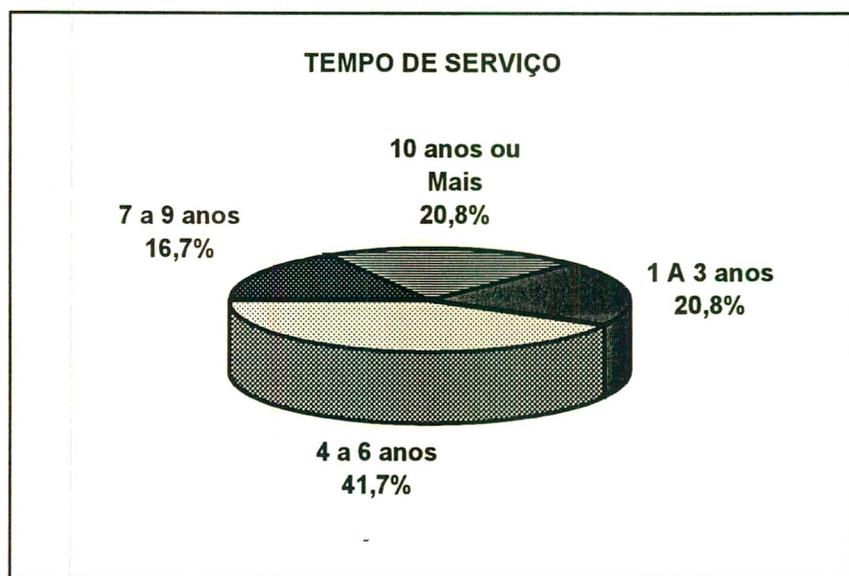
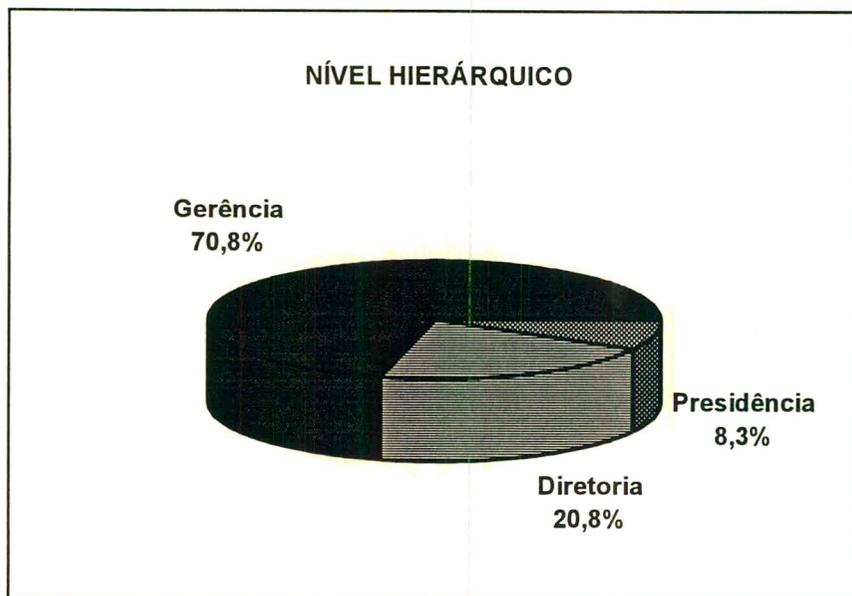
A apuração destes dados evidencia que, embora a mulher esteja gradativamente galgando posições no mercado de trabalho, ainda são poucas as que alcançam posições de destaque em níveis hierárquicos mais elevados.

TABELA 1.5

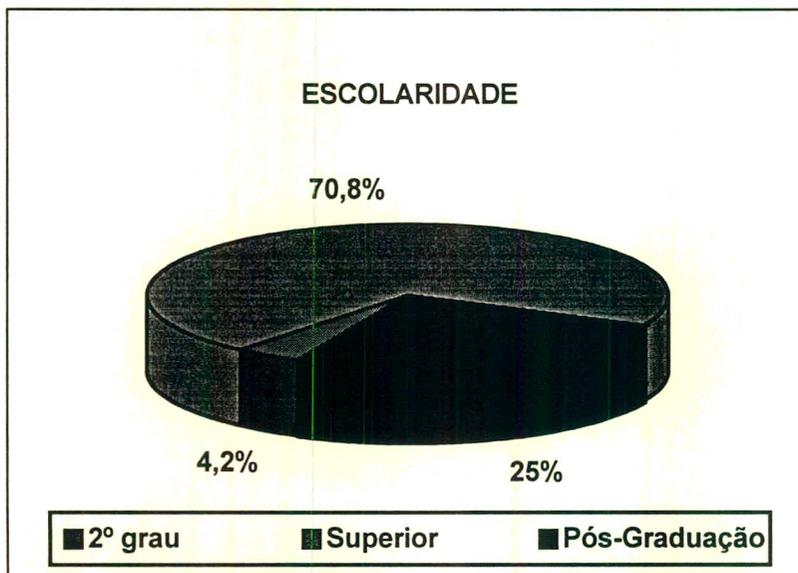
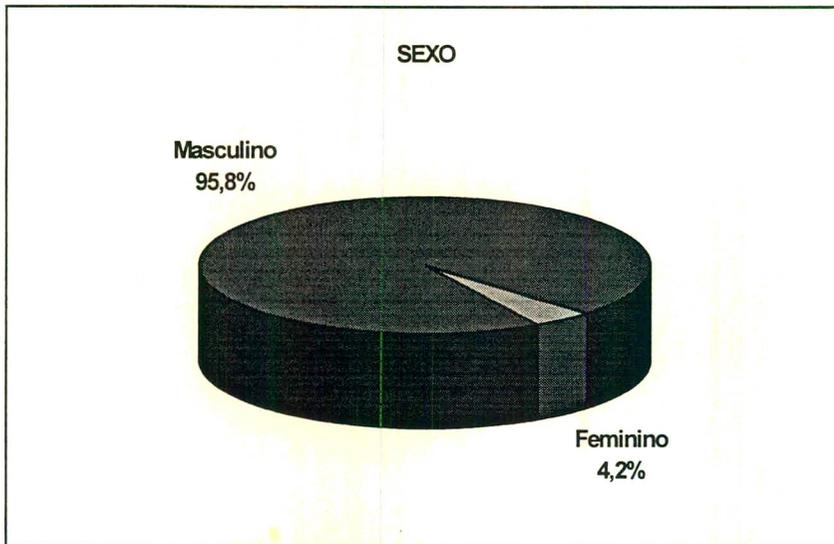
	2º grau	superior	pós-graduação
ESCOLARIDADE	4,2%(1)	70,8%(17)	25,0%(6)

Fonte: questionários

O nível de escolaridade representativo da amostra é o superior, com 70,8% do total dos respondentes. Outros seis respondentes, representando 25% da

**QUADRO II
PERFIL DOS RESPONDENTES**

QUADRO II
PERFIL DOS RESPONDENTES



amostra, têm curso de pós-graduação. E somente um respondente tem apenas o segundo grau. Isto demonstra um elevado nível educacional dos ocupantes dos cargos de direção superior e gerência da empresa.

É política da organização incentivar a capacitação profissional. Neste sentido a empresa subsidia aproximadamente 2/3 do valor de cursinhos pré-vestibulares para seus empregados. Mais recentemente a empresa adotou uma política de contratações privilegiando profissionais com títulos universitários, inclusive com pós-graduação, o que contribuirá para que no futuro se eleve o nível de formação dos empregados.

5.1.2 Em relação as questões gerais sobre o planejamento formal

TABELA 2
ENTENDIMENTO ACERCA DO PLANEJAMENTO FORMAL

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	20,0%(1)	17,6%(3)	25,0%(6)
b	-	-	-	-
c	-	80,0%(4)	70,6%(12)	66,7%(16)
d	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

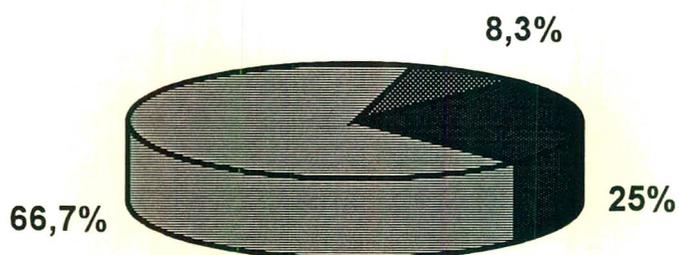
- a) () planos escritos e difundidos na Empresa
- b) () conjunto de estratégias definidas em reuniões de Diretoria
- c) () processo sequenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los
- d) () atividades de investigação sobre necessidades organizacionais e análise ambiental
- e) () outra.

Com relação ao entendimento acerca do planejamento formal, observa-se que 66,7% do total de respondentes acreditam que seja um **processo sequenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los**. Compartilham desta mesma percepção a maioria do quadro de gerência (70,6%) e a maioria do quadro da diretoria (80,0%). Apenas a presidência discorda e acredita unanimemente (100%) que o planejamento significa planos escritos e difundidos na empresa.

Esta percepção diferenciada da presidência resulta do fato de que a implementação é feita pelos quadros de gerência e diretoria, cabendo à presidência a orientação global da organização, consubstanciada em planos formalizados. Desta forma, a presidência visualiza mais a atividade fim do que a atividade meio, enquanto que os quadros de gerência e diretoria visualizam exatamente o contrário, ou seja, estão mais ligados ao processo, à definição de objetivos e às condições para alcançá-los.

QUADRO III
ENTENDIMENTO ACERCA DO PLANEJAMENTO FORMAL

ENTENDIMENTO ACERCA DO PLANEJAMENTO FORMAL



■ Planos escritos e difundidos na empresa

■ processo sequenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los

■ atividade de investigação sobre necessidades organizacionais e análise ambiental

TABELA 3
PRINCIPAL FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO FORMAL

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	80,0%(4)	58,8%(10)	66,7%(16)
b	-	20,0%(1)	23,5%(4)	20,8%(5)
c	-	-	5,9%(1)	4,2%(1)
d	-	-	-	-
e	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)

Fonte: questionários

- a) () apoiar o processo decisório integrando as ações organizacionais
- b) () trazer maior racionalidade às decisões
- c) () representar simbolicamente as ações organizacionais
- d) () atender as exigências externas à organização
- e) () outra.

Cada um dos níveis hierárquicos: presidência, diretoria e gerência; elegeu como principal função do planejamento formal a de **apoiar o processo decisório integrando as ações organizacionais**. Esta assertiva foi representativa para toda a amostra (66,7%).

O resultado apurado indica que, abstendo-se da experiência vivenciada pela empresa com o planejamento formal, crê-se que a principal função deste seja apoiar o processo decisório integrando as ações organizacionais. Ou seja, servir de norteador para a tomada de decisões entrelaçando e convergindo para um ponto em comum, as ações desenvolvidas pela organização.

Como outra alternativa, dois empregados, pertencentes ao quadro de gerência, representando 11,8% deste, e 8,3% do total da amostra, acreditam que a principal função do planejamento formal é garantir a sobrevivência e maior competitividade à organização.

TABELA 4
PRINCIPAL ELEMENTO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	-	35,3%(6)	25,0%(6)
b	-	20,0%(1)	17,6%(3)	16,7%(4)
c	100%(2)	60,0%(3)	35,3%(6)	45,8%(11)
d	-	20,0%(1)	11,8%(2)	12,5%(3)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () flexibilidade: capacidade do plano incorporar novas variáveis e informações
 b) () integração: compatibilidade entre o plano global e os planos setoriais
 c) () participação: envolvimento de todos os níveis hierárquicos
 d) () factibilidade: objetivos e metas possíveis de serem atingidos
 e) () outro.

O principal elemento de um processo de planejamento apontado pela amostra foi a **participação**, ou seja, o envolvimento de todos os níveis hierárquicos no processo (45,8%). O segundo principal elemento apontado foi a flexibilidade, ou seja, a capacidade do plano incorporar novas variáveis e informações.

Os quadros hierárquicos da presidência (100%) e da diretoria (60,0%) elegeram como principal elemento de um processo de planejamento a participação. No quadro da gerência a preferência dividiu-se igualmente entre o elemento participação (35,3%) e o elemento flexibilidade (35,3%). Os gerentes são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e assim a flexibilidade nas ações é fator importante.

A escolha da participação como principal elemento, deve-se ao fato de a empresa dar muita importância a esta característica organizacional, buscando promover a coesão entre seus membros e entre os setores da empresa. Através dessa participação, a empresa capitaliza e integra os esforços organizacionais.

TABELA 5
VALOR MAIS IMPORTANTE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	100%(5)	70,6%(12)	79,2%(19)
b	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)
c	-	-	-	-
d	-	-	17,6%(3)	12,5%(3)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () coesão da equipe
- b) () liderança
- c) () autonomia
- d) () confiança
- e) () outro.

Relativo ao valor mais importante do processo de planejamento, a **coesão da equipe** foi o valor mais representativo com 79,2% do total de respondentes. Também foi o valor mais representativo em cada um dos quadros hierárquicos.

Como já foi ressaltado na tabela 4, a participação, ou seja, o envolvimento de todos os níveis hierárquicos foi considerado o principal elemento de um processo de planejamento. Corroborando com este resultado, aparece a coesão da equipe como o valor mais importante do processo de planejamento.

TABELA 6
VALOR CONSIDERADO NO PLANEJAMENTO DA EMPRESA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	50,0%(1)	100%(5)	100%(17)	95,8%(23)
b	50,0%(1)	-	-	4,2%(1)

Fonte: questionários

a) () sim

b) () não

Vinte e três respondentes, representando 95,8% do total da amostra, crêem que o valor “coesão da equipe” foi considerado no planejamento da empresa.

Os quadros de diretoria e gerência acreditam, unanimemente, que a coesão da equipe foi um valor considerado na elaboração do planejamento da empresa. Apenas um entrevistado, representando 4,2% do total da amostra, julga que este valor não foi considerado. Este entrevistado integra o quadro da presidência, composto por duas pessoas, evidenciando que esta questão divide as opiniões da alta cúpula da organização.

TABELA 7
PRINCIPAL FATOR EXTERNO CONSIDERADO NO PLANEJAMENTO DA EMPRESA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	50,0%(1)	-	5,9%(1)	8,3%(2)
b	50,0%(1)	80,0%(4)	76,5%(13)	75,0%(18)
c	-	20,0%(1)	5,9%(1)	8,3%(2)
d	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () política econômica
- b) () necessidades do mercado
- c) () análise da concorrência
- d) () desenvolvimento tecnológico
- e) () outro.

Com relação ao principal fator externo considerado no planejamento da empresa, 75,0% do total de respondentes, apontou as **necessidades de mercado**.

Nos quadros de diretoria e gerência, o mesmo fator externo foi destacado como principal. Porém no quadro da presidência, novamente as opiniões dividiram-se. Apesar de um respondente engrossar a preferência das necessidades de mercado como principal fator externo; outro apontou a política econômica como principal fator externo considerado no planejamento da empresa.

Como empresa do ramo avícola, profundamente sensível às forças de mercado é natural que, vivendo em um ambiente competitivo, com pretensões de expansão, haja uma preocupação durante o processo de planejamento com o ambiente externo, especialmente as necessidades de mercado. Somado a isso, fica registrada por um dos respondentes do quadro hierárquico da presidência, a necessidade de se observar a política econômica do país face a sua instabilidade.

5.1.3 Em relação as razões para adoção de processos de planejamento formal

TABELA 8
EXISTÊNCIA DE UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO FORMAL NA EMPRESA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	100%(5)	88,2%(15)	91,7%(22)
b	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)

Fonte: questionários

a) () sim

b) () não

Do total da amostra, 91,7% responderam que existe um planejamento formal na empresa. Apenas dois colaboradores funcionais (8,3%), integrantes do nível gerencial, responderam que não existe um planejamento formal na empresa.

Através de uma análise do perfil dos respondentes discordantes, observa-se que estes estão a pouco tempo na empresa. A opinião de que não existe planejamento formal é fruto de uma análise organizacional superficial. Atualmente, segundo depoimento espontâneo de um dos respondentes, a empresa enfrenta um período de transição, no qual não há efetivamente um planejamento formal; mas está-se buscando a formalização de um novo planejamento baseado no “gerenciamento pelas diretrizes”. Este está calcado no programa de Controle da Qualidade Total, que paulatinamente está sendo implementado na empresa.

TABELA 9
PRINCIPAL RAZÃO PARA A ADOÇÃO DE
PLANEJAMENTO FORMAL PELA EMPRESA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	9,1%(2)	22,7%(5)	68,2%(15)	100%(22)
a	100%(2)	80,0%(4)	60,0%(9)	68,2%(15)
b	-	20,0%(1)	-	4,5%(1)
c	-	-	33,3%(5)	22,7%(5)
d	-	-	-	-
e	-	-	6,7%(1)	4,5%(1)

Fonte: questionários

- a) () união dos membros da empresa em torno de objetivos claros e comuns
- b) () criação de uma cultura de planejamento
- c) () adequação da organização ao ambiente externo
- d) () criação de critérios para medir resultados
- e) () outra.

A principal razão para a adoção de planejamento formal pela empresa foi, com 68,2% do total da amostra, a **união dos membros da empresa em torno de objetivos claros e comuns**.

Nos três níveis hierárquicos também verificou-se a mesma preferência. Entretanto 33,3% do nível gerencial, apontou em segundo lugar a adequação da organização ao ambiente externo. Este resultado deve-se ao fato de que os gerentes fazem uma espécie de ponte entre a empresa e o ambiente externo, e neste sentido crêem que esta seja a principal razão para a adoção de planejamento formal pela empresa.

Um gerente ainda apontou como principal razão, a necessidade do estabelecimento de diretrizes para o futuro. Este entrevistado tem bastante conhecimento teórico e prático acerca do planejamento, e está antecipando uma nova abordagem de planejamento para a empresa, o chamado “gerenciamento pelas diretrizes”, por isto crê que a principal razão para a adoção de planejamento formal pela empresa seja essencialmente o estabelecimento de uma “visão de futuro”.

TABELA 10
DIRECIONAMENTO DA EMPRESA FACE A
AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO FORMAL

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	-	-	100%(2)	100%(2)
a	-	-	-	-
b	-	-	50,0%(1)	50,0%(1)
c	-	-	50,0%(1)	50,0%(1)
d	-	-	-	-
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () com base em decisões passadas
- b) () com base no feeling dos dirigentes
- c) () reagindo a cada problema que se apresenta
- d) () baseado em tentativas
- e) () outra.

Este questionamento foi feito apenas aos dois gerentes que responderam que não existia planejamento formal na empresa. Com esta negativa apurou-se que o direcionamento da empresa face a ausência de planejamento formal é feita, segundo um entrevistado, com base no *feeling* dos dirigentes, e segundo outro reagindo a cada problema que se apresenta. Conforme já observado na análise da tabela 8, estes entrevistados estão a pouco tempo na empresa, e a opinião deles a respeito da inexistência de planejamento formal, é fruto de uma análise organizacional pouco aprofundada.

TABELA 11
PRINCIPAL ELEMENTO DESENCADEADOR DO
PLANEJAMENTO FORMAL NA EMPRESA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	80,0%(4)	64,7%(11)	70,8%(17)
b	-	-	-	-
c	-	-	17,6%(3)	12,5%(3)
d	-	20,0%(1)	11,8%(2)	12,5%(3)
e	-	-	5,9%(1)	4,2%(1)

Fonte: questionários

- a) () competição no mercado
- b) () modismo do planejamento
- c) () liderança entusiasta
- d) () início de uma nova fase da administração
- e) () outro.

Segundo 70,8% do total de respondentes, o principal elemento desencadeador de planejamento formal para a empresa foi a **competição de mercado**. Em cada nível hierárquico, este também foi o principal elemento apontado. Isso vem ao encontro da análise da tabela 7, na qual se destacou o mercado como principal fator externo considerado no planejamento.

Liderança entusiasta, início de uma nova fase na administração e necessidade de estabelecimento de diretrizes, também foram fatores cogitados pela amostra, não adquirindo, entretanto, destaque.

5.1.4 Em relação a metodologia de implementação do processo

TABELA 12
MANIFESTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	40,0%(2)	23,5%(4)	25,0%(6)
b	100%(2)	60,0%(3)	76,5%(13)	75,0%(18)
c	-	-	-	-
d	-	-	-	-
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () via planos globais disseminados na empresa
- b) () via definição de metas quantitativas orientadoras do processo produtivo
- c) () via planos setoriais desenvolvidos de forma independente
- d) () via elaboração do orçamento da empresa
- e) () outra.

Do total da amostra, 75,0% julga que a manifestação do processo de planejamento se deu **via definição de metas quantitativas orientadoras do processo produtivo**. Nos quadros de presidência, diretoria e gerência verificou-se a mesma preferência, embora nestes dois últimos tenha-se cogitado, por parte de alguns respondentes, a manifestação do processo de planejamento via planos globais disseminados na empresa.

QUADRO IV
MANIFESTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

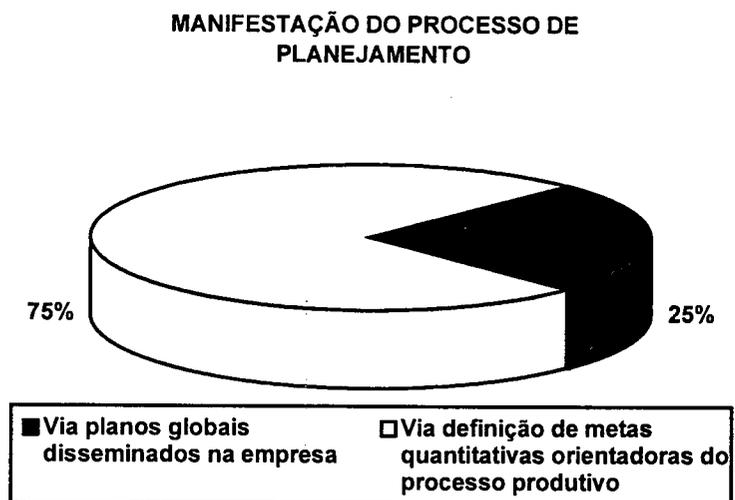


TABELA 13
CARACTERÍSTICA PREDOMINANTE DO PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	-	5,9%(1)	4,2%(1)
b	-	-	17,6%(3)	12,5%(3)
c	-	20,0%(1)	-	4,2%(1)
d	100%(2)	80,0%(4)	76,5%(13)	79,2%(19)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () atividade abrangente, assistemática e descontínua destinada a atender as necessidades operacionais
- b) () atividade centralizada que apresenta como resultado planos e decisões prontas e acabadas
- c) () exercício assistemático compartilhado com todos os níveis organizacionais na busca de alternativas a problemas substantivos
- d) () atividade continuada e adaptativa que combina variáveis internas e externas, buscando definir e redefinir a missão, objetivos e estratégias organizacionais
- e) () outra.

A característica predominante do planejamento apontada pela maioria dos respondentes (79,2%), foi como uma **atividade continuada e adaptativa que combina variáveis internas e externas, buscando definir e redefinir a missão, objetivos e estratégias organizacionais**. Os níveis hierárquicos mantiveram coerência entre si com relação a esta preferência.

Atualmente, percebe-se que o processo vem sofrendo interrupções e descontinuidades, conforme se observou nos depoimentos espontâneos de vários respondentes, o que gerou um processo de adequação a uma nova realidade que busca combinar uma visão estratégica com os princípios da qualidade total.

Alguns gerentes apontaram como característica predominante do planejamento da empresa como uma atividade centralizada que apresenta como resultado planos e decisões prontas e acabadas. Embora seja pequena a

representatividade deste percentual de 17,6% no quadro de gerência, pode-se atribuir esta manifestação ao fato de estarem estes indivíduos um tanto divorciados do processo de planejamento, visto terem ascendido ao nível gerencial no meio do processo e receberem como subsídio informativo do planejamento decisões prontas e acabadas.

TABELA 14
ATITUDE ADOTADA NO PLANEJAMENTO DA EMPRESA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	20,0%(1)	-	4,2%(1)
b	50,0%(1)	80,0%(4)	47,1%(8)	54,2%(13)
c	-	-	-	-
d	50,0%(1)	-	47,1%(8)	37,5%(9)
e	-	-	5,9%(1)	4,2%(1)

Fonte: questionários

- a) () preocupação com a eficiência: fazer certo as coisas
- b) () preocupação com a eficácia: fazer as coisas certas
- c) () preocupação em conciliar os interesses dos grupos internos
- d) () preocupação com o impacto das ações organizacionais sobre o mercado
- e) () outra.

Com relação a atitude adotada no planejamento da empresa, a **preocupação com a eficácia: fazer as coisas certas**, ficou em primeiro plano com maior representatividade (54,2%).

No quadro de diretoria, esta atitude também foi apontada pela maioria (80,0%). Nos quadros de presidência e de gerência, entretanto, ocorreu um equilíbrio entre dois tipos de atitude: preocupação com eficácia, ou seja, fazer as coisas certas e preocupação com impacto das ações organizacionais sobre o mercado. Ambas preocupações evidenciam que a empresa encontra-se voltada não apenas para o

ambiente interno, mas também para o ambiente externo à organização, fato que se coaduna com os resultados apurados e demonstrados nas tabelas 7 e 8 já analisadas.

Um outro tipo de atitude, citado por um entrevistado do nível gerencial foi a preocupação com a sobrevivência, que se constitui em uma atitude mais abrangente, e que, na verdade, não exclui nenhuma das prováveis atitudes apresentadas no questionamento.

TABELA 15
ANÁLISE PRÉVIA DOS PONTOS FORTES E FRACOS

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	100%(5)	100%(17)	100%(24)
b	-	-	-	-

Fonte: questionários

a) () sim

b) () não

A amostra foi unânime em afirmar que a empresa cumpriu um procedimento de análise prévia dos pontos fortes e fracos. Esta análise prévia, conforme se verificou no conjunto de documentos da empresa, foi bastante explorada e desdobrou-se em diversas etapas com definições exatas dos compromissos e das funções de cada um dos colaboradores funcionais.

TABELA 16
PRINCIPAL ELEMENTO ANALISADO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	100%(2)	80,0%(4)	58,8%(10)	66,7%(16)
b	-	-	-	-
c	-	20,0%(1)	29,4%(5)	25,0%(6)
d	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () capacidade de produção
- b) () espaço físico
- c) () recursos financeiros para investimento
- d) () qualificação dos recursos humanos
- e) () outro.

O principal elemento analisado no processo de planejamento, a partir da análise prévia dos pontos fortes e fracos, foi a **capacidade de produção**, amalhando 66,7% do total da amostra. Ao se examinar os três níveis hierárquicos, observa-se que o fator “capacidade de produção”, também foi considerado como principal elemento analisado.

Outros fatores de menor relevância, também destacados pelos níveis de diretoria e gerência foram: a análise dos recursos financeiros para investimento, e em menor proporção, o quadro de gerência enfatizou a qualificação dos recursos humanos.

Quase a totalidade dos respondentes apresentou dificuldade em selecionar o principal elemento analisado, visto que todos os elementos oferecidos para escolha no questionamento foram elencados na feitura da análise dos pontos positivos e negativos. Em alguns casos, voltou-se a estabelecer um contato com os respondentes, obtendo-se um complemento para algumas questões. Neste momento, com certo esforço conseguiu-se eleger o principal elemento.

TABELA 17
ELEMENTO QUE MAIS FACILITOU A EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	50,0%(1)	20,0%(1)	29,4%(5)	29,2%(7)
b	-	60,0%(3)	35,3%(6)	37,5%(9)
c	50,0%(1)	-	5,9%(1)	8,3%(2)
d	-	20,0%(1)	29,4%(5)	25,0%(6)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () conscientização de sua necessidade
- b) () participação de toda a empresa
- c) () viabilidade das metas propostas
- d) () liderança eficiente
- e) () outro.

Na investigação do elemento que mais facilitou a execução do planejamento as respostas divergiram bastante. De qualquer forma o elemento facilitador mais representativo foi a participação de toda a empresa com 37,5% do total dos respondentes.

O quadro da presidência dividiu suas opiniões considerando um, a conscientização de sua necessidade (50,0%), e a viabilidade das metas propostas (50,0%). Já no quadro da diretoria, a alternativa “participação de toda a empresa” obteve 60,0% da preferência, dividindo-se os 40% restantes igualmente entre os elementos: conscientização de sua necessidade e liderança eficiente. No nível gerencial, a preferência também ficou com a participação de toda a empresa, alcançando 35,3% do quadro, e o restante pulverizou-se entre as alternativas apresentadas, notadamente nos elementos: conscientização de sua necessidade e liderança eficiente, e mais sutilmente na viabilidade das metas propostas.

5.1.5 Em relação as dificuldades encontradas no processo

TABELA 18
PRINCIPAL FATOR QUE DIFICULTOU A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	20,0%(1)	23,5%(4)	20,8%(5)
b	100%(2)	20,0%(1)	58,8%(10)	54,2%(13)
c	-	40,0%(2)	5,9%(1)	12,5%(3)
d	-	20,0%(1)	5,9%(1)	8,3%(2)
e	-	-	5,9%(1)	4,2%(1)

Fonte: questionários

- a) () falta de experiência
- b) () falta de um sistema de informações eficaz
- c) () divergência de interesses dos envolvidos no processo
- d) () ausência de cultura organizacional voltada ao planejamento
- e) () outro.

O principal fator que dificultou a elaboração do planejamento formal da empresa, segundo o total de respondentes, foi a **falta de um sistema de informações eficaz** (54,2%). Nos quadros da presidência e de gerência este também foi o principal fator apontado. Apenas no nível de diretoria foi apontado como principal fator “a divergência de interesses dos envolvidos no processo”, entretanto, neste mesmo nível esta percepção ficou um pouco prejudicada para uma avaliação definitiva, visto que as respostas obtidas estão bastante pulverizadas entre as alternativas *a* (falta de experiência), *alternativa b* (falta de um sistema de informações eficaz) e *alternativa d* (ausência de cultura organizacional voltada para o planejamento).

TABELA 19
TRATAMENTO DOS OBSTÁCULOS

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	-	-	-
b	-	20,0%(1)	5,9%(1)	8,3%(2)
c	-	20,0%(1)	23,5%(4)	20,8%(5)
d	100%(2)	60,0%(3)	70,6%(12)	70,8%(17)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () os obstáculos foram considerados intransponíveis
- b) () os obstáculos foram resolvidos com base em experiências passadas
- c) () os obstáculos foram resolvidos de forma criativa
- d) () os obstáculos foram tratados antecipadamente considerando as ameaças e oportunidades dos ambientes interno e externo à organização
- e) () outro.

Com relação ao tratamento dos obstáculos, 70,8% do total de respondentes acredita que **os obstáculos foram tratados antecipadamente** considerando as ameaças e oportunidades dos ambientes interno e externo à organização. Nos três níveis hierárquicos também foi representativo este tipo de tratamento. Este fato é devido a análise prévia dos pontos fortes e fracos da empresa que antecipou uma lista bastante extensa de possíveis oportunidades e ameaças que obstaculizariam o processo.

Entretanto, alguns diretores e gerentes apontaram outros tipos de tratamento dispensados aos obstáculos, como o fato de se utilizar as experiências passadas para a solução de problemas do processo de planejamento da empresa, bem como a solução de problemas de forma criativa a medida que estes surgiam.

TABELA 20
PRINCIPAL FATOR QUE DIFICULTOU A EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	-	-	-
b	-	20,0%(1)	35,3%(6)	29,2%(7)
c	100%(2)	40,0%(2)	-	16,7%(4)
d	-	-	23,5%(4)	16,7%(4)
e	-	40,0%(2)	41,2%(7)	37,5%(9)

Fonte: questionários

- a) () falta de liderança
- b) () inexistência de cultura voltada para o planejamento
- c) () descrédito com o processo de planejamento
- d) () incompatibilidade entre os objetivos propostos e os recursos disponíveis
- e) () outro.

Quanto ao exame do principal fator que dificultou a execução do planejamento não houve convergência de opiniões. Na *alternativa e* (outro fator) concentrou-se a maior parte das opiniões dos entrevistados, descortinando-se uma variedade de respostas: declaração de que não houve dificuldades, dificuldade na montagem da avaliação, falta de um sistema de informações eficaz, fatores imprevistos, falta de coordenação e revisão do processo, e finalmente, a incerteza política-econômica do país.

Considerando-se as variadas percepções, a maior representatividade obtida para o principal fator que dificultou a execução do planejamento, foi a inexistência de cultura voltada para o planejamento. Tal resultado deveu-se em grande parte às percepções dos gerentes. No nível hierárquico da presidência, apontou-se como principal fator que dificultou a execução do planejamento o descrédito com o próprio processo de planejamento. O mesmo fator foi apontado pelo quadro de diretoria, mas as

percepções dos entrevistados também variaram bastante, sendo difícil uma avaliação mais concreta deste nível hierárquico.

5.1.6 Em relação aos resultados obtidos pelo processo de planejamento

TABELA 21
CONGRUÊNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	100%(5)	82,4%(14)	79,2%(19)
b	100%(2)	-	17,6%(3)	20,8%(5)

Fonte: questionários

a) () sim b) () não

Verificou-se que 79,2% do total dos respondentes julgaram ter havido congruência entre o plano proposto e o plano executado. Nos quadros de diretoria e gerência esta percepção ficou bastante evidente, amalhando respectivamente 100% e 82,4% dos seus integrantes. Já o nível da presidência julgou unanimemente que não houve congruência entre o plano proposto e o executado.

Esta discordância deve-se ao fato de que os níveis de diretoria e gerência estavam mais diretamente envolvidos com o processo de planejamento, e de alguma forma eles querem justificar o esforço dispendido e o resultado alcançado. Este comportamento reforça a linha de raciocínio da racionalidade retrospectiva ou *a posteriori*. Segundo Pfeffer (1987), o processo da racionalizar comportamentos anteriores encontra-se bastante atrelado à medida em que o indivíduo está comprometido com o comportamento. Não haveria sentido em racionalizar comportamentos com os quais não se está comprometido. São de diversas ordens as

pressões para que o indivíduo explique ou racionalize tais ações e para que desenvolva atitudes e crenças compatíveis com tal comportamento.

Observa-se que a presidência tem um desprendimento maior em relação ao processo de planejamento, embora o tenha acompanhado de perto. Por isso tem condições de assumir que não houve congruência entre o plano proposto e o plano executado. Consegue manter-se alheia aos comportamentos e comprometimentos assumidos pelo grupo envolvido no processo de planejamento.

TABELA 22
PRINCIPAL CAUSA DE DISCREPÂNCIA ENTRE O
PLANO PROPOSTO E O PLANO EXECUTADO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	40,0%(2)	-	60,0%(3)	100%(5)
a	-	-	33,3%(1)	20,0%(1)
b	-	-	-	-
c	-	-	66,7%(2)	40,0%(2)
d	50,0%(1)	-	-	20,0%(1)
e	50,0%(1)	-	-	20,0%(1)

Fonte: questionários

- a) () os objetivos foram propostos sem análise prévia de sua viabilidade
- b) () o plano foi elaborado rigidamente, não havendo flexibilidade
- c) () a teoria é sempre diferente na prática
- d) () o plano não considerou as necessidades da organização
- e) () outra.

A investigação da principal causa de discrepância entre o plano proposto e o plano executado revelou percepções variadas. No nível gerencial a principal causa de discrepância apontada foi que a teoria é sempre diferente na prática. No nível da presidência as opiniões dividiram-se, um respondente julgou que o plano não considerou

as necessidades da organização, e outro atribuiu às variáveis externas não controláveis a principal causa de discrepância entre o plano proposto e o executado.

Poucos foram os entrevistados que julgaram não haver congruência entre o plano proposto e o plano executado (vide tabela 21), e neste pequeno rol o quadro da presidência confere um peso considerável à amostra. Os entrevistados deste quadro apresentam uma maior capacidade de avaliação crítica do processo, uma vez que não se envolveram diretamente com sua feitura e não estavam comprometidos com comportamentos assumidos no seu desenvolvimento.

A percepção do quadro da presidência evidencia a questão da racionalidade limitada. Segundo um entrevistado, o planejamento não considerou as necessidades da organização; e segundo o outro, a discrepância entre o plano proposto e o executado deve-se ao surgimento de variáveis externas não controláveis. A assunção de que o planejamento não considerou as necessidades organizacionais revela que, embora tenha sido precedida de uma análise das ameaças e oportunidades, a atividade de planejar não auferiu logro, uma vez que não conseguiu elencar todas as necessidades da organização nas diversas esferas. Tampouco conseguiu antecipar variáveis externas à organização. As limitações cognitivas restringem a quantidade de informação que as pessoas consideram em um processo complexo de decisão. De acordo com Simon (1979), o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam a sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

A análise crítica do planejamento realizada pelo presidente e pela vice-presidente da empresa, deixou claro que o processo de planejamento enfrentou obstáculos sérios se analisado sob o prisma de sua implementação e capacidade efetiva de obtenção de resultados.

TABELA 23

PRINCIPAL CAUSA DA CONGRUÊNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	-	26,3%(5)	73,7%(14)	100%(19)
a	-	20,0%(1)	28,6%(4)	26,3%(5)
b	-	-	-	-
c	-	20,0%(1)	35,7%(5)	31,6%(6)
d	-	60,0%(3)	35,7%(5)	42,1%(8)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () o plano traçou objetivos factíveis e estimulantes
- b) () o plano amealhou a participação
- c) () o plano permitia adaptações
- d) () o plano foi baseado na realidade da empresa
- e) () outra.

Para aqueles que afirmaram ter havido congruência entre o plano proposto e o plano executado, procurou-se apurar a principal causa desta congruência.

O fato de o plano ter sido **baseado na realidade da empresa** foi a principal causa apontada (42,1%). Esta também foi a causa apontada pelo quadro de diretoria. No quadro gerencial ocorreu um equilíbrio entre duas causas para a congruência entre o plano proposto e o executado: o plano permitia adaptações e foi baseado na realidade da empresa.

Obteve-se no processo de aplicação dos questionários algumas respostas espontâneas, isto é, foram obtidas sem qualquer estímulo por parte do entrevistador. Destaca-se que um número considerável de respondentes entende que, num primeiro momento obteve-se esta congruência, se analisada a empresa sob uma perspectiva geral. No decorrer do tempo entretanto, inúmeras variáveis internas e principalmente externas, foram surgindo e afastando o planejamento do caminho que vinha seguindo, tornando um tanto inverossímil sua congruência no longo prazo, especialmente se analisado sob a

luz do tempo presente. Isto corresponde a idéia de que o horizonte do planejador não consegue ser muito amplo. Os indivíduos não têm condições de planejar a longo prazo, visto que, além da racionalidade limitada, envolvem-se num trabalho contingencial, pouco sistemático, variado, desordenado e intermitente, cujo horizonte fica limitado ao curto prazo (Mintzberg, 1986). A dimensão temporal portanto, conduz à desintonia entre o comportamento administrativo e os ideais do planejador, conduzindo a um desgaste do próprio planejamento.

Atualmente o planejamento desenvolvido, então em 1990 e com amplitude para 2001, perdeu completamente seu gás. O revigoramento de uma visão estratégica e a necessidade de se estabelecer uma “visão de futuro” está conduzindo a empresa ao “gerenciamento pelas diretrizes”, que é o planejamento estratégico conjugado e sob a batuta dos conceitos da qualidade total.

TABELA 24
RELAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE AS DECISÕES TOMADAS
E O PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	-	-	-
b	-	80,0%(4)	64,7%(11)	62,5%(15)
c	50,0%(1)	20,0%(1)	29,4%(5)	29,2%(7)
d	50,0%(1)	-	5,9%(1)	8,3%(2)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () as decisões não são tomadas com base no planejamento
- b) () as decisões são tomadas com base no planejamento
- c) () as decisões são tomadas de acordo com o momento
- d) () as decisões são tomadas e depois justificadas
- e) () outra.

Com relação as decisões tomadas pela empresa, apurou-se que 62,5% do total de respondentes julga que as decisões são tomadas com base no planejamento.

Entretanto, em segundo lugar foi apontado que as decisões são tomadas de acordo com o momento (29,2%). Nesta mesma relação aposta um dos membros do quadro da presidência, conferindo bastante peso a esta evidência. O outro integrante do mesmo quadro defende que as decisões são tomadas e depois justificadas. Portanto no nível da presidência há discordância quanto a uma relação direta entre decisões tomadas e o planejamento desenvolvido, ou seja, não concordam que as decisões são tomadas com base no planejamento. Neste caso, o planejamento teria muito mais uma função simbólica.

Motta (1993) assevera que o processo decisório gerencial é normalmente retratado como fluido, fragmentado, de curto prazo e não programável. Mintzberg (1976 : apud Motta, 1982) acrescenta que o processo decisório é novelesco, complexo e descontínuo. Num ambiente destes, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases sequenciais e em conformidade com os objetivos determinados no planejamento formal da empresa, se distancia da realidade do executivo.

As decisões cruciais tomadas na empresa são de responsabilidade exclusiva do nível hierárquico da presidência. Um dos respondentes deste nível, destacou que as decisões são tomadas de acordo com o momento. Portanto, as decisões contingenciais acabam por ser tomadas, muitas delas baseadas em múltiplas racionalidades e na intuição, visto que não se embasam na racionalidade linear que o planejamento, em geral, se reveste. Segundo Motta (1993), o dirigente toma decisões baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, caracterizando um processo intuitivo em grande parte inconsciente. Neste nível inconsciente, o processamento de informações para a decisão não reflete e até mesmo contradiz, a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. O processo intuitivo incorpora fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade que acabam conduzindo o processo decisório. A afirmação do entrevistado de que as decisões são tomadas de acordo com o momento vem ao encontro exatamente desta teoria que prega que o processo de gerenciar ou de tomar decisões é baseado na razão e na intuição, não

sendo suficiente e garantidor de êxito a tomada de decisões com base puramente na racionalidade cartesiana, encapsulada no planejamento formal.

Já outro respondente do quadro presidencial entende que as decisões são tomadas e depois justificadas. Esta colocação em nada invalida a colocação do outro entrevistado, muito pelo contrário, corrobora. O fato de as decisões serem tomadas e depois justificadas não exclui a assertiva de que as decisões são tomadas de acordo com o momento. Partindo-se da idéia de que as decisões são tomadas ao sabor do momento, assume-se que não estão apoiadas apenas nos ideais racionais, mas também na intuição. Neste sentido, a busca de uma justificativa para as decisões tomadas, evidencia a tentativa de racionalizar decisões que foram tomadas com base em uma mescla de processos intuitivos e racionais.

TABELA 25
ACOMPANHAMENTO DO PLANO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	80,0%(4)	82,4%(14)	75,0%(18)
b	100%(2)	20,0%(1)	17,6%(3)	25,0%(6)

Fonte: questionários

a) () sim

b) () não

Relativo ao acompanhamento do plano 75,0% dos respondentes julgam que este existiu. Nos níveis de diretoria e gerência a mesma percepção ficou evidente. Entretanto, o quadro da presidência assumiu unanimemente que não houve acompanhamento do plano.

Constatou-se, ao se analisar os relatórios de avaliação do planejamento da empresa, que houve seminários de avaliação do planejamento apenas nos dois primeiros anos, 91 e 92. Além disso, no segundo ano, o seminário de avaliação não amealhou a

amealhou a mesma motivação dos empregados e, conseqüentemente, não produziu os resultados esperados. Uma vez que os seminários de avaliação não atingiram os seus propósitos, e que não mantiveram uma periodicidade, pode-se afirmar que não houve efetivo acompanhamento do plano.

Em suma, apesar de 75,0% do total de respondentes ter afirmado que houve acompanhamento do plano, a colocação do nível da presidência nesta questão, e a análise dos relatórios da empresa acerca do planejamento, evidenciam que na verdade não houve acompanhamento do planejamento e de seus produtos (planos, programas e projetos).

TABELA 26
PRINCIPAL FORMA DE ACOMPANHAMENTO UTILIZADA

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	-	22,2%(4)	77,8%(14)	100%(18)
a	-	-	7,1%(1)	5,6%(1)
b	-	-	21,4%(3)	16,7%(3)
c	-	25,0%(1)	7,1%(1)	11,1%(2)
d	-	75,0%(3)	64,3%(9)	66,7%(12)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () através de relatórios periódicos de cada setor
- b) () através da verificação dos resultados obtidos
- c) () através da identificação dos desvios e suas causas
- d) () através da comparação entre o plano proposto e o executado
- e) () outra.

A percepção daqueles que afirmam que houve acompanhamento do plano, aponta que a principal forma de acompanhamento utilizada foi através da **comparação entre o plano proposto e o executado (66,7%)**.

Apurou-se que não houve um efetivo acompanhamento do plano, mas os entrevistados afirmaram que este foi feito através da comparação entre o plano proposto e o plano executado. Isso se deve ao fato de as análises comparativas terem sido feitas de forma estanque por cada um dos setores, não envolvendo a organização como um todo, e não refletindo portanto um efetivo acompanhamento do plano.

TABELA 27
PRINCIPAL RAZÃO PARA O NÃO ACOMPANHAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	33,3%(2)	16,7%(1)	50,0%(3)	100%(6)
a	100%(2)	100%(1)	66,7%(2)	83,3%(5)
b	-	-	-	-
c	-	-	-	-
d	-	-	-	-
e	-	-	33,3%(1)	16,7%(1)

Fonte: questionários

- a) () inexistência de mecanismos de controle
- b) () dificuldade de mensurar os resultados
- c) () fatores internos e/ou externos que inviabilizaram o plano
- d) () amadorismo
- e) () outra.

Segundo alguns respondentes, que julgaram que não houve acompanhamento do plano, a razão para isso é decorrente da **inexistência de mecanismos de controle (83,3%)**.

Nos dois seminários de avaliação do planejamento, por exemplo, a metodologia utilizada foi a comparação entre o plano proposto e o plano executado. Portanto, apenas após o período de um ano, buscava-se de alguma forma controlar o direcionamento do planejamento, através de uma análise comparativa entre os dados

estimados e os efetivamente obtidos. Daí os entrevistados afirmarem que não haviam mecanismos de controle, pois além de muito espaçados, pouco tinham de efetivos.

Apareceu ainda, fruto da contribuição de um respondente (16,7%), que a razão para o não acompanhamento do plano é resultante da falta de coordenação do processo de planejamento.

TABELA 28
PRINCIPAL INDICADOR DOS RESULTADOS OBTIDOS

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	60,0%(3)	70,6%(12)	62,5%(15)
b	-	-	7,6%(3)	12,5%(3)
c	-	40,0%(2)	-	8,3%(2)
d	100%(2)	-	11,8%(2)	16,7%(4)
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

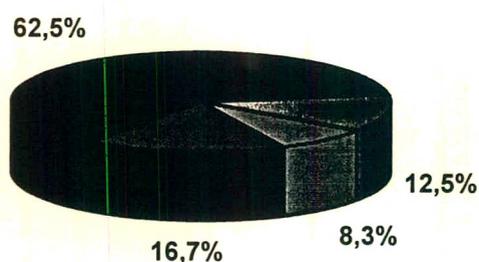
- a) () o planejamento tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da empresa
- b) () o planejamento tem sido exercitado em todos os níveis em torno de objetivos comuns
- c) () o planejamento tem permitido maior integração entre objetivos e ações
- d) () o planejamento tem proporcionado maior racionalidade à Empresa
- e) () outro.

O total de respondentes foi unânime (100%) em afirmar que o processo de planejamento formal na empresa obteve resultados.

Entretanto, ao investigar-se o principal indicador dos resultados obtidos, apareceu, com 62,5% do total da amostra, que **o planejamento tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da empresa**. E mais, de acordo com o nível da presidência, o principal indicador dos resultados obtidos é **“o planejamento tem proporcionado maior racionalidade à empresa”**.

QUADRO V
PRINCIPAL INDICADOR DOS RESULTADOS OBTIDOS

PRINCIPAL INDICADOR DOS RESULTADOS OBTIDOS



■ Função de orientar o desenvolvimento da empresa	■ Tem sido exercitado em todos os níveis em torno de objetivos comuns	■ Tem permitido a integração entre objetivos e ações	■ Tem proporcionado maior racionalidade a empresa
---	---	--	---

Portanto, os dados obtidos encontram eco na fundamentação teórica, que conclui que o planejamento formal é muito mais um recurso simbólico, um esforço de formalidade, do que um canal que conduz a organização ao efetivo atingimento de seus objetivos. A disciplina do planejamento formal imprime na organização, muito mais um direcionamento, proporcionando racionalidade à empresa, do que o efetivo cumprimento dos objetivos.

De acordo com Weick (1979) os planos são importantes para as organizações, mas não pelas razões que as pessoas pensam. Cohen e March (1974 : apud Weick, 1979) arguem que planos são símbolos, propaganda e desculpa para interações. São símbolos quando a organização não sabe como está indo ou sabe que esta falhando em algum ponto e envia, através do planejamento formal, uma mensagem diferente para os envolvidos com a organização. Servem como propaganda quando são usados para atrair investidores para a empresa. E finalmente, são desculpas para interação, no sentido em que induzem à conversação sobre projetos que podem ter, no rol dos assuntos organizacionais, uma baixa prioridade.

Em síntese, segundo Weick (1979) o planejamento pode servir de pretexto para diversas atividades nas organizações, mas não está incluída aí a faculdade de previsão. Bastante pertinente é a afirmação de Bierce (1946 : apud Weick, 1979) “planejar é preocupar-se com o melhor método de se atingir um resultado acidental”.

Dado que o esforço do planejamento formal é muito mais no sentido de imprimir um caráter de orientação e racionalidade às ações organizacionais, do que proporcionar o efetivo atingimento dos objetivos, pode-se reduzir a ênfase nos processos de planejamento formal. Isso não implica em abolir o planejamento. Seria um grande erro. Deve-se sim, eliminar a apresentação extremamente formal, com planos excessivamente detalhados que teimam em ser objetivamente determinísticos. Isso não significa o abandono do planejamento. Significa a liberação do planejamento (Marx, 1991).

TABELA 29
PERCEPÇÃO ACERCA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

	Presidência	Diretoria	Gerência	TOTAL
Respondentes	8,3%(2)	20,8%(5)	70,8%(17)	100%(24)
a	-	-	11,8%(2)	8,3%(2)
b	-	-	52,9%(9)	37,5%(9)
c	100%(2)	100%(5)	35,3%(6)	54,2%(13)
d	-	-	-	-
e	-	-	-	-

Fonte: questionários

- a) () necessita de um substancial aperfeiçoamento
- b) () possui um nível adequado de desenvolvimento e só necessita de alguns ajustes
- c) () carece de avaliação mais freqüente de forma a mantê-lo atualizado
- d) () não faz falta à administração da empresa
- e) () outro.

Investigando-se a percepção acerca do processo de planejamento, identificou-se que 54,2% do total de respondentes julga que este carece de avaliação mais frequente de forma a mantê-lo atualizado. No rol destes, inclui-se os mesmos níveis hierárquicos da presidência e da diretoria.

Em segundo lugar aparece, com 37,5% do total de respondentes, que o planejamento possui um adequado nível de desenvolvimento e só necessita de alguns ajustes. Nota-se, de acordo com a tabela 29, que esta percepção tem espaço em segundo lugar, porque 52,9% do quadro gerencial aposta que sim, que o planejamento possui um nível adequado de desenvolvimento, necessitando apenas de alguns ajustes. Evidencia-se aqui novamente, a questão do comportamento deste nível hierárquico com o comportamento desempenhado durante o processo de planejamento. Como esta foi a classe organizacional mais próxima das atividades de feitura e implementação do processo, é de certa forma natural, que o julgamento final seja mais superficial e conclua

que o planejamento formal da empresa possui um nível adequado de desenvolvimento, necessitando somente de alguns ajustes.

Com relação a percepção mais representativa da amostra: “o processo de planejamento carece de avaliação mais frequente de forma a mantê-lo atualizado, esta revela-se bastante justa, dado que o processo de planejamento em si mesmo precisa ser considerado em um ambiente dinâmico, caracterizado por mudanças velozes, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade.

A atividade de planejar não deve ser exterminada, apenas deve ser menos detalhada e menos preocupada em ser objetivamente determinística. O planejamento formal da Macedo, Koerich se não existisse faria falta à administração da empresa. Da mesma forma, não necessita de um substancial aperfeiçoamento, visto que a essência da atividade de planejar permanece a mesma. Apenas requer para si uma adoção mais *soft*.

QUADRO VI

**PERCEPÇÃO DOS ADMINISTRADORES QUANTO A EXPERIÊNCIA
DO PLANEJAMENTO E IMPACTO DE SEUS RESULTADOS**

AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA
⇒ possibilitou o envolvimento de todos em torno de um objetivo comum
⇒ definiu rumos da empresa, norteando seus atos e decisões
⇒ serviu de instrumento alavancador de desenvolvimento
⇒ permitiu a troca de experiências entre os setores e a conseqüente integração destes
⇒ proporcionou uma visão global da empresa

Fonte: questionários

IMPACTO DOS RESULTADOS
⇒ fortaleceu o posicionamento estratégico da empresa orientando-a para objetivos de sobrevivência
⇒ pouco relevante
⇒ impacto parcial

Fonte: questionários

Segundo os depoimentos de alguns entrevistados, o processo de planejamento formal possibilitou o envolvimento de todos os empregados em torno de um objetivo comum. Todos passaram a trabalhar orientados por um objetivo que a alta direção elegeu e tornou explícito à organização.

De acordo com outro grupo de respondentes, o planejamento formal definiu os rumos da empresa, indicando a direção a ser seguida e orientando seus atos e decisões. Estas colocações foram bastante representativas da população pesquisada.

Também colheu-se a informação de que a experiência com o processo de planejamento formal serviu de instrumento alavancador de desenvolvimento para a empresa. Sem dúvida, o estabelecimento de uma direção a ser seguida e um objetivo comum em torno do qual todos os empregados uniram os seus esforços, conduz ao desenvolvimento da empresa.

Com relação a avaliação de que o planejamento formal permitiu a troca de experiências entre os setores e a consequente integração destes, julga-se interessante transcrever um destes depoimentos. “A avaliação sobre os ambientes interno e externo, bem como a definição de estratégias e ações, permitiu ampla troca de experiências entre as unidades organizacionais, aumentando a integração entre elas. As chefias assumiram maior responsabilidade frente aos desafios e todos saíram do processo mais comprometidos.”

Inclusive, com esta integração entre os setores e as unidades organizacionais, o planejamento formal proporcionou aos empregados uma visão global da empresa, percepção também colhida nos depoimentos dos respondentes.

Já com relação ao impacto dos resultados, as manifestações não foram tão efusivas. Alguns poucos respondentes se posicionaram afirmando que o planejamento formal fortaleceu o posicionamento estratégico da empresa orientando-a para objetivos de sobrevivência. Aqui aparece novamente o caráter de orientação do planejamento, em detrimento do atingimento efetivo dos objetivos traçados pela organização.

Alguns entrevistados foram mais explícitos em suas manifestações e declararam que o impacto dos resultados do planejamento formal foram pouco relevantes, isto é, foram pouco perceptíveis. Outro grupo de entrevistados respondeu que o impacto dos resultados do planejamento formal foi parcial, significando que em algumas áreas obteve-se resultados, e outras áreas não.

Em suma, as percepções dos respondentes acerca da avaliação da experiência com o planejamento formal e o impacto de seus resultados na empresa, resumidas no quadro VI, demonstram que, de maneira geral, o planejamento serviu muito mais como orientador das ações e decisões da empresa, permitindo a integração entre os setores e possibilitando uma visão global da mesma, do que efetivamente produzir resultados objetivos e determinados.

VI. CONCLUSÃO

O propósito deste capítulo é apresentar as conclusões relativas aos resultados do estudo, respondendo às questões que o nortearam e ao problema de pesquisa; sugerir tópicos para novas pesquisas; sugerir ações organizacionais e, finalmente, apresentar as considerações finais.

6.1 Perguntas e problema de pesquisa

O presente estudo visou a investigar e avaliar os resultados práticos de um processo de planejamento formal. Buscou-se identificar se estes resultados são realmente significativos para a organização, à medida que a auxiliam e orientam na consecução de seus objetivos. Ou se, contrariamente, evidenciam que o planejamento formal não passa de um recurso simbólico, de mera formalidade, e que pouco ou nenhum impacto provoca nas ações organizacionais.

Com base neste objetivo e de acordo com a análise dos dados colhidos e apresentados no capítulo V, passa-se a responder as questões de pesquisa que nortearam este estudo.

1. Que se entende por planejamento formal na empresa Macedo, Koerich S.A.?

A formalização é definida como a extensão em que as regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos. A formalização explicita e torna visível as atividades desenvolvidas pela organização.

Para Mintzberg (1994), formalização significa principalmente decompor, articular e racionalizar processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas à organização. O planejamento se caracteriza pela decomposição natural resultante da análise: redução de processos ou estados às suas partes componentes. Esta etapa é seguida da articulação. O produto do planejamento, os planos, após serem cuidadosamente decompostos em estratégias e subestratégias, programas, orçamentos e objetivos, devem ser reagrupados para serem capazes de oferecer à organização um

sistema integrado de decisões, e conseqüentemente, resultados articulados. É imprescindível destacar que a racionalização permeia todo o processo de planejamento.

Pode-se dizer que a formalização é necessária nas organizações, visto que a especificação de regras e procedimentos predetermina boa parte do que ocorre em uma organização. Entretanto, o comportamento dos indivíduos é vitalmente afetado pelo grau de formalização, pois os indivíduos tornam-se cada vez menos livres para operar com base em sua própria iniciativa. Evidenciada a necessidade de formalização, é interessante evitar o seu excesso, de modo a não sufocar o volume de julgamento e iniciativa individual.

Todas as organizações desenvolvem em seu meio alguma forma de planejamento. Em muitos casos os planos estão presentes apenas na mente dos dirigentes, em outros tantos, estão formalizados, escritos, constituindo o que se chama de planejamento formal. As etapas do processo decisório resultam em um documento escrito, que é o plano, formado por um conjunto de partes coordenadas entre si, coerentes e harmônicas, visando a alcançar um objetivo final determinado. Este plano é entendido como o produto final do processo de planejar, destinado a servir de guia para as ações que devem concretizar um futuro desejado (Bernardes, 1988).

Vasconcellos e Fernandes (apud Vasconcellos, 1982) assinalam que a formalidade indica o grau segundo o qual o processo de planejamento é sistematizado e a medida em que certas decisões administrativas relevantes são expressas em planos escritos e em projeções financeiras padronizadas. Para Peterson (1981), o planejamento formal envolve a definição de funções e posições organizacionais, suas respectivas tarefas, responsabilidades e padrões de autoridade como participantes do processo.

Em se tratando de organizações ou atividades complexas, será indispensável alguma espécie de planejamento formal e sistemático (Castro, 1988). De modo geral, à medida que a organização cresce e se torna mais complexa, processos formais de planejamento tornam-se necessários para alocar e orientar a utilização dos recursos a uma crescente variedade de missões e atividades.

Não se deve confundir formalização com formalismo. A formalização reveste o planejamento de maior tecnicismo e refinamento, e o formalismo se caracteriza por exigências inúteis e desnecessárias. Tampouco está-se enfatizando um planejamento rígido, porque escrito e formalizado. O planejamento formal precisa ser orgânico e

monitorado, tomando como base a sua flexibilidade, isto é, a capacidade de agir com eficácia em um mundo em transformação (Parson, 1988).

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se afirmar que 66,7% dos administradores da empresa Macedo Koerich que ocupam posições nos quadros de presidência, diretoria e gerência, entendem que o planejamento formal é um processo sequenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los. Entretanto, o nível hierárquico da presidência discorda e crê unanimemente que o planejamento formal significa planos escritos e difundidos na empresa.

A literatura aponta para uma convivência pacífica destas duas percepções, ou seja, o planejamento formal é um processo sequenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los, que posteriormente são escritos e difundidos na empresa.

A maioria dos administradores da empresa elegeu como principal função do planejamento formal a de apoiar o processo decisório, integrando as ações organizacionais, o que revela um entendimento satisfatório acerca do planejamento formal e sua função.

2. Como se manifesta o planejamento formal na empresa Macedo, Koerich S.A.?

Segundo Carvalho (1978), o planejamento formal deve ser entendido como um processo ou conjunto de subprocessos inseridos no contexto conceitual de sistema e cujos instrumentos são planos, programas e projetos.

É por meio destes instrumentos que o planejamento formal se manifesta e se materializa. Para o autor, o plano, o programa e o projeto são documentos que contém essencialmente elementos de decisão e que, em determinado momento ou fase do processo, são elaborados a fim de permitir uma visão de conjunto da realidade ou situação, possibilitando uma intervenção coordenada e supostamente apoiada em critérios científicos.

O planejamento formal da empresa se manifesta via estes mesmos planos, programas e projetos. O plano reúne um conjunto de informações e elementos de decisão necessários para concretizar racionalmente a conduta de todas as unidades de produção. Também se manifesta via programas, materializando-se em estudos de alternativas de solução para o conjunto de problemas objeto do plano. Há ainda a

programação das metas físicas e de investimentos, e o cronograma de atividades que a empresa delinea e busca cumprir. A manifestação também se verifica em projetos de viabilidade econômica e financeira que a empresa estuda, com o objetivo de utilizar mais racionalmente os recursos econômicos para a produção de um bem ou de um serviço.

Quando se comentou sobre os projetos de viabilidade econômica e financeira, também incluem-se aí os orçamentos. A empresa segue claramente uma programação financeira e orçamentária que orienta o planejamento físico e de produção.

De acordo com 75,0% do total de respondentes, a manifestação do processo de planejamento se deu via definição de metas quantitativas orientadoras do processo produtivo, que se encaixa no conceito de programa.

A sistemática de planejamento cumpria a seguinte ordem: primeiro eram definidos os objetivos gerais, e então estes desdobravam-se em objetivos específicos para cada um dos setores. Determinavam-se índices projetados e ações para efetivá-los, antes porém, elaborando-se uma análise dos recursos, de forma a possibilitar sua utilização mais racional. Fica claro então, que o planejamento formal da empresa Macedo Koerich se manifestou via planos gerais e setoriais, programas, projetos e orçamentos; e que a manifestação mais evidente do processo de planejamento era a definição de metas quantitativas que passavam a orientar a produção.

3. Que resulta do planejamento formal segundo a percepção dos administradores da empresa Macedo, Koerich S.A.?

Pode-se iniciar a avaliação dos resultados do planejamento formal segundo a percepção dos administradores da empresa Macedo Koerich, a partir dos dados colhidos e demonstrados na tabela 21 (capítulo V), relativos a congruência entre o plano proposto e o plano executado.

Do total dos respondentes, 79,2% julgam ter havido congruência entre o plano proposto e o plano executado. Nos quadros de diretoria e gerência esta percepção ficou bastante evidente, amalhando respectivamente 100% e 82,4% dos seus integrantes. Já o nível da presidência julgou unanimemente que não houve congruência entre o plano proposto e o executado.

Esta discordância de opiniões deve-se ao fato de que os níveis de diretoria e gerência estavam mais diretamente envolvidos com o processo de planejamento, e por esse motivo querem justificar o esforço dispendido e o resultado alcançado. A idéia de justificar comportamentos anteriores traz à tona o conceito da racionalidade retrospectiva ou *a posteriori*. O processo de racionalizar comportamentos anteriores encontra-se em relação direta com a medida em que o indivíduo está comprometido com o comportamento (Pfeffer, 1987).

O nível hierárquico da presidência, embora tenha acompanhado o processo de planejamento de perto, apresenta um desprendimento de avaliação maior. De acordo com Pfeffer (1987), não há sentido em racionalizar comportamentos com os quais não se está comprometido. A presidência consegue manter-se alheia aos comportamentos e comprometimentos assumidos pelo grupo envolvido no processo de planejamento, por isso têm condições de assumir que não houve congruência entre o plano proposto e o plano executado.

Questionados sobre a principal causa da discrepância entre o plano proposto e o plano executado, um entrevistado julgou que o planejamento não considerou as necessidades da organização, e o outro atribuiu a discrepância ao surgimento de variáveis externas não controláveis.

A percepção do quadro da presidência evidencia a questão da racionalidade limitada. A assunção de que o planejamento não considerou as necessidades organizacionais revela que, embora tenha sido precedida de uma análise das ameaças e oportunidades, a atividade de planejar não auferiu logro, uma vez que não conseguiu elencar todas as necessidades da organização nas diversas esferas. Tampouco conseguiu antecipar variáveis externas à organização. As limitações cognitivas restringem a quantidade de informação que as pessoas consideram em um processo complexo de decisão. De acordo com Simon (1979), o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam a sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e leis que lhe permitiriam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

A análise crítica do planejamento realizada pelo presidente e pela vice-presidente da empresa, deixou claro que o processo de planejamento enfrentou

obstáculos sérios, se analisado sob o prisma de sua implementação e sob o ponto de vista da capacidade efetiva de obtenção de resultados.

Destaca-se que um número considerável de respondentes, que afirmaram ter havido congruência entre o plano proposto e o plano executado, entendem que, num primeiro momento obteve-se esta congruência, se analisada a empresa sob uma perspectiva geral. No decorrer do tempo, entretanto, inúmeras variáveis internas e principalmente externas, foram surgindo e afastando o planejamento do caminho que vinha seguindo, tornando um tanto inverossímil sua congruência no longo prazo, especialmente se analisado sob a luz do tempo presente. Isto corresponde a idéia de que o horizonte do planejador não consegue ser muito amplo. Os indivíduos não têm condições de planejar a longo prazo, visto que, além da racionalidade limitada, envolvem-se num trabalho contingencial, pouco sistemático, variado, desordenado e intermitente, cujo horizonte fica limitado ao curto prazo (Mintzberg, 1986). A dimensão temporal, portanto, conduz à desintonia entre o comportamento administrativo e os ideais do planejador, conduzindo a um desgaste do próprio planejamento.

Com relação as decisões tomadas pela empresa, apurou-se que 62,5% do total de respondentes julga que as decisões são tomadas com base no planejamento. Entretanto, em segundo lugar foi apontado que as decisões são tomadas de acordo com o momento (29,2%). Nesta mesma relação aposta um dos membros do quadro da presidência, conferindo bastante peso a esta evidência. O outro integrante do mesmo quadro defende que as decisões são tomadas e depois justificadas. Portanto, no nível da presidência há discordância quanto a uma relação direta entre decisões tomadas e o planejamento desenvolvido, ou seja, não concordam que as decisões são tomadas com base no planejamento. Neste caso, o planejamento teria muito mais uma função simbólica.

De acordo com Motta (1993), o processo decisório gerencial é normalmente descrito como não-programável, fluido, fragmentado e de curto prazo. Sendo o processo decisório complexo e descontínuo, evidencia-se que a realidade do executivo é incompatível com a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases sequenciais e em conformidade com os objetivos traçados no processo de planejamento formal da empresa.

Segundo Motta (1993), o dirigente toma decisões baseado na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, caracterizando um processo intuitivo em grande parte inconsciente. Neste nível inconsciente, o processamento de informações no processo decisório não reflete e até mesmo se opõe, a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. O processo intuitivo engloba fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade, que conjuntamente, conduzem o processo decisório.

As decisões cruciais tomadas na empresa são exclusivamente de responsabilidade do nível hierárquico da presidência. Um dos respondentes deste nível, destacou que as decisões são tomadas de acordo com o momento. Portanto, as decisões contingenciais acabam por ser tomadas, muitas vezes, baseadas não apenas na racionalidade linear, que caracteriza em grande parte o planejamento; mas baseadas também na bagagem intuitiva do executivo.

Ao afirmar que as decisões são tomadas de acordo com o momento, o entrevistado não deixa dúvida de que o processo de gerenciar e de tomar decisões é baseado na razão e na intuição, não sendo onipresente no planejamento formal, a racionalidade linear ou cartesiana.

O outro respondente do nível hierárquico da presidência afirmou que as decisões são tomadas e depois justificadas. Neste sentido a busca de uma justificativa para as decisões tomadas, evidencia a tentativa de racionalizar as decisões que foram tomadas baseadas em um arranjo de processos intuitivos e racionais. É interessante perceber que a posição de um respondente não invalida a manifestação do outro entrevistado do mesmo nível hierárquico. As afirmações reforçam-se reciprocamente, deixando claro que as decisões resultam de um misto de fatores intuitivos e racionais.

Não obstante estas limitações, o total de respondentes foi unânime (100%) em afirmar que o processo de planejamento formal na empresa obteve resultados. Entretanto, ao investigar-se o principal indicador dos resultados obtidos, apareceu, com 62,5% do total da amostra, que o planejamento tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da empresa. E mais, de acordo com o nível hierárquico da presidência, o principal indicador dos resultados obtidos é: “o planejamento tem proporcionado maior racionalidade à empresa”.

Portanto, pode-se concluir que o planejamento formal é muito mais um recurso simbólico, um esforço de formalidade, do que um canal que conduz a

organização ao atingimento de seus objetivos. A disciplina do planejamento formal imprime na organização, muito mais um direcionamento, proporcionando racionalidade à empresa, do que o efetivo cumprimento dos objetivos traçados.

Os planos são importantes para as organizações, mas não pelas razões que julga o senso comum (Weick, 1979). Cohen e March (1974 : apud Weick, 1979) arguem que planos são símbolos, publicidade, jogos e desculpa para interações entre as pessoas. Em síntese, segundo Weick (1979) o planejamento pode servir de pretexto para diversas atividades nas organizações, mas não está incluída aí a faculdade de previsão e acerto.

Assim, o esforço do planejamento formal é muito mais no sentido de imprimir um caráter de orientação e racionalidade às ações organizacionais do que proporcionar o efetivo atingimento dos objetivos, e a presidência captou exatamente este caráter do planejamento formal, e por conseguinte, o atingimento parcial dos resultados.

Problema de pesquisa: É o planejamento formal praticado na Macedo, Koerich S.A. um processo significativo se verificado em termos de resultados?

Após esta atividade investigativa, conclui-se que o planejamento formal praticado na empresa Macedo, Koerich S.A. é um processo significativo se verificado em termos de resultados, porém restrito a um caráter de dar orientação e racionalidade às ações organizacionais. A idéia de que o planejamento formal é garantidor do efetivo atingimento dos objetivos organizacionais traçados é errônea. O planejamento, muito mais imprime um caráter de direcionamento à empresa, do que possibilita a consecução dos objetivos determinados. Neste sentido, o planejamento formal é muito mais um recurso simbólico, visto que não passa de uma tentativa de reunião de esforços de toda a empresa em torno de um objetivo, buscando dirigir as ações organizacionais para um mesmo ponto, do que um instrumento garantidor de êxito.

Acredita-se, entretantô, que a disciplina do planejamento formal, apesar de suas limitações e percalços, é a melhor maneira de tentar imprimir na organização o pensamento estratégico. Isto significa que, mesmo reconhecidas as limitações do planejamento formal, as organizações não podem eximir-se da atividade de planejar. E os administradores da Macedo Koerich têm isso bem presente. Há contudo, a

necessidade de se aperceberem das limitações do planejamento formal, reduzindo conseqüentemente, expectativas exageradas acerca dos resultados.

Dado que o esforço do planejamento formal é muito mais no sentido de imprimir um caráter de orientação e racionalidade às ações organizacionais, do que proporcionar o efetivo atingimento dos objetivos, pode-se reduzir a ênfase nos processos de planejamento formal. Isso não implica em abolir o planejamento. A atividade de planejar não deve ser exterminada, apenas deve ser menos detalhada e menos preocupada em ser objetivamente determinística e programática. Deve-se sim, eliminar a apresentação extremamente formal, com planos excessivamente detalhados que teimam em ser objetivamente determinísticos.

6.2 Sugestões para novas pesquisas

Ao se concluir este estudo, verifica-se que alguns aspectos relacionados com o planejamento formal e seus resultados, deixaram de ser abordados. Tais aspectos, identificados a seguir, merecem análise sistemática e estudos mais aprofundados. Sugere-se, portanto, os seguintes tópicos de pesquisa:

- **Análise e avaliação dos processos de planejamento formal adotados por cada uma das diretorias e gerências.**

Cada uma das diretorias e gerências possui processos de planejamento diferenciados e peculiares a sua natureza administrativa. Sugere-se pesquisar mais aprofundadamente cada uma dessas unidades organizacionais, respeitando-se as características de cada departamento, facilidades e dificuldades encontradas no processo de planejamento, e principalmente, a avaliação dos resultados obtidos. Dessa forma conseguir-se-á apurar mais precisamente os dados objetivados, e conseqüentemente, contribuir para este estudo.

- **Investigação acerca da cultura organizacional da empresa.**

Com o fim de possibilitar o melhor entendimento dos processos administrativos, inclusive do processo de planejamento, é muito pertinente o estudo mais aprofundado à respeito da cultura organizacional. Este estudo facilitará a captação de informações, muitas vezes escondidas e camufladas, e permitirá uma melhor interpretação das atitudes e comportamentos dos administradores, contribuindo enormemente para a avaliação de suas percepções.

- **Análise comparativa com outras empresas de mesmo porte que estejam vivenciando uma experiência com o planejamento formal.**

Não se pode eximir da sugestão de estabelecer uma análise comparativa com outras empresas. Este procedimento, além de dar continuidade, conduziria a um melhor aproveitamento deste estudo, visto que encontra-se limitado às restrições de um estudo de caso.

6.3 Sugestões para a ação

Segundo os dados colhidos neste estudo, apurou-se que o principal fator que dificultou a elaboração do planejamento formal da empresa, foi a falta de um sistema de informações eficaz. Esta mesma queixa repetiu-se na investigação do principal fator que dificultou a execução do planejamento, sendo citada por alguns respondentes.

Dada esta deficiência, sugeriria-se que a empresa procurasse desenvolver seus canais de comunicação, de forma a sanar este problema; proporcionando um sistema de informações eficaz à empresa, e conseqüentemente contribuindo para que o planejamento formal cumpra com seus propósitos, que, conforme salientado anteriormente, não devem ser superestimados.

Outra sugestão diz respeito ao acompanhamento do plano. Visto que este foi superficial e insuficiente, sugere-se que se formalizem mecanismos de controle atuantes e efetivos. Isto possibilitaria a avaliação constante das medidas adotadas e o reexame dos objetivos, visando a retroalimentação do ciclo de planejamento.

6.4 Considerações finais

No contexto ambiental contemporâneo, caracterizado por mudanças extremamente rápidas, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade; a tomada de decisões torna-se uma atividade complexa, sendo indispensável o desenvolvimento de estratégias, a coordenação de ações e a previsão das consequências.

Entretanto, em virtude destas mesmas características que marcam o mundo atual, o planejamento formal não pode ser encarado como garantidor de êxito em uma organização pela capacidade de fazer cumprir os objetivos traçados.

Se por um lado as organizações não podem prescindir da tarefa de planejar - desenvolver estratégias, coordenar ações e antecipar consequências, por outro a prática destas atividades têm revelado algumas limitações. Consequentemente o exercício do planejamento formal não é sinônimo de garantia do atingimento dos objetivos previamente definidos. Há que se reconhecer as limitações do planejamento formal, reduzindo-se, por essa razão, as expectativas acerca de seus resultados.

Deve-se eliminar o caráter extremamente formal, com planos excessivamente detalhados que teimam em ser objetivamente determinísticos. O mérito do planejamento formal é muito mais proporcionar um caráter de orientação e racionalidade às ações organizacionais, do que possibilitar o efetivo atingimento dos objetivos traçados.

O administrador deve estar ciente, tanto dos entraves do planejamento formal, quanto da necessidade de se adotar uma nova configuração, menos detalhada e menos determinística. Desta forma o planejamento formal estará livre para cumprir com seu objetivo: imprimir um caráter de orientação e racionalidade às ações organizacionais.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. AGUIAR, M.A. Ferreira de. Psicologia aplicada à administração: uma introdução à administração: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo : Atlas, 1980.
02. BACHRACH, Peter; BARATZ, Norton S. Poder e decisão. In: CARDOSO, Fernando H.; MARTINS, Carlos E. (organizadores). Política e sociedade. São Paulo : Nacional, 1981.
03. BALDRIDGE, J.V. Strategic Planning for Higher Education : Does the Emperor Have Any Clothes? In: The dynamics of organizational change in education, J.V. Baldrige & T. Deal. Berkeley : Mcutchan Publishing Corporation, 1983.
04. BERNARDES, Cyro. Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada. São Paulo : Atlas, 1988.
05. BOULDING, Kenneth. Reflections on planning: the value of uncertainty. Technology Review, p. 8, 1974.
06. BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. Revista de Administração Pública. 21(3):35-57. Rio de Janeiro : jul/set, 1987.
07. BROMLEY, Ray. O processo de planejamento: lições do passado e um modelo para o futuro. In: BROMLEY, R.; BUSTELO, E.S. Política X técnica no planejamento. São Paulo : Brasiliense, 1982.
08. BROWN, Richard Harvey. Bureaucracy as praxis: toward a political phenomenology of formal organizations. Administrative Science Quarterly. vol.23, n.3, september, 1978.
09. BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jaques e SCHOUTHEETE, Marc de. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1982.
10. BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco : Jossey-Bass, 1989.
11. CAMERON, K.; WHETTEN, D.A. Perceptions of organizational life cycles Administrative Science Quarterly. vol.26, n.4, december, 1981.

12. CARAVANTES, G. R. Administração sistêmica por objetivos e resultados - ASPOR. In: Planejamento organizacional, P. R. Motta e G. R. Caravantes. Porto Alegre : FDRH, 1979.
13. CARVALHO, Horácio Martins de. Introdução à teoria do planejamento. São Paulo : Brasiliense, 1979.
14. CASTOR, B.V.S., SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 22(1), 1988.
15. CASTRO, L.M. Mota de. Planejamento estratégico. In: Universidade: organização, planejamento e gestão. Florianópolis : UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
16. COHEN, Michael D.; MARCH, James G. Decisions, presidents and status. In: MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. Ambiguity and choice in organizations. Bergen : Universitetsforlaget, 1987.
17. COPE, Robert G. A contextual model to encompass the strategic planning concept: introducing a newer paradigm. Planning for Higher Education, 13:3, Spring, 1985.
18. CORNÉLIO, A.F.; MOLD, Z.M. Planejamento hoje: uma opção contextual em debate. Revista de Administração Pública. 11(4):55-83, out/dez, 1977.
19. DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. São Paulo : Pioneira, 1984.
20. ENDER, et alii. A pesquisa de percepção individual aplicada às áreas de administração e planejamento: conceitos, teoria e metodologia. Revista Administração. vol.18(1):23-31, 1983.
21. ETZIONI, Amitai. Humble decision making. Harvard Business Review. vol.67, n.4, jul/ago, 1983.
22. FONSECA, Valéria Silva da. Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização do setor metal-mecânico no Estado de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Administração. Departamento de Administração. CSE/UFSC, 1992.
23. _____. Superestrutura de decisão: um estudo de caso em duas organizações têxteis do Estado de Santa Catarina. Projeto de Dissertação de Mestrado em Administração. Departamento de Administração. CSE/UFSC, 1990.
24. FORGUS, R. Percepção: o processo básico do desenvolvimento cognitivo. São Paulo : Herder, 1971.

25. GARCIA, Ramon Moreira. Acidentes em sistemas sociotécnicos de alto risco: uma proposta de planejamento institucional para os sistemas de energia elétrica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 26(4):161-191, out/dez, 1992.
26. HALL, Richard. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
27. HAMERMESH, Richard G. Making planning strategic. *Harvard Business Review*. vol.64, n.4, jul/ago, 1986.
28. HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo : McGraw Hill do Brasil, 1983.
29. HARTWIG, Richard. Rationality and the problems of administrative theory. *Public Administration*. vol.56, summer, 1978.
30. HAWKING, Stephen. *Uma breve história do tempo: do Big Bang aos buracos negros*. Rio de Janeiro : Rocco, 1988.
31. HOLANDA, Nilson. *Planejamento e projetos*. Rio de Janeiro : APEC, 1975.
32. KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo : Pioneira, 1976.
33. KOLASA, Blair J. *Ciência do comportamento da administração*. Rio de Janeiro : LTC, 1978.
34. LEES-HALEY, Paul R.; LEES-HALEY, Cheryl E. *Human resources management and development. Handbook*. American Management Associations. Amacon, 1985.
35. LORANGE, P.; VANCIL, R.F. How to design a strategic planning system. In: *Strategic planning systems*. Englewood Clifs : Prentice-Hall, 1977.
36. MARX, Thomas G. Removing the obstacles to effective strategic planning. *Long Range Planning*. vol. 24, n.4, p. 21-28, 1991.
37. MEYER Jr, Victor. Considerações sobre planejamento estratégico na universidade. In: *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis : UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
38. MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. *Harvard Business Review*. vol.65, n.4, jul/ago, 1987.
39. _____. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York : Free Press, 1989.

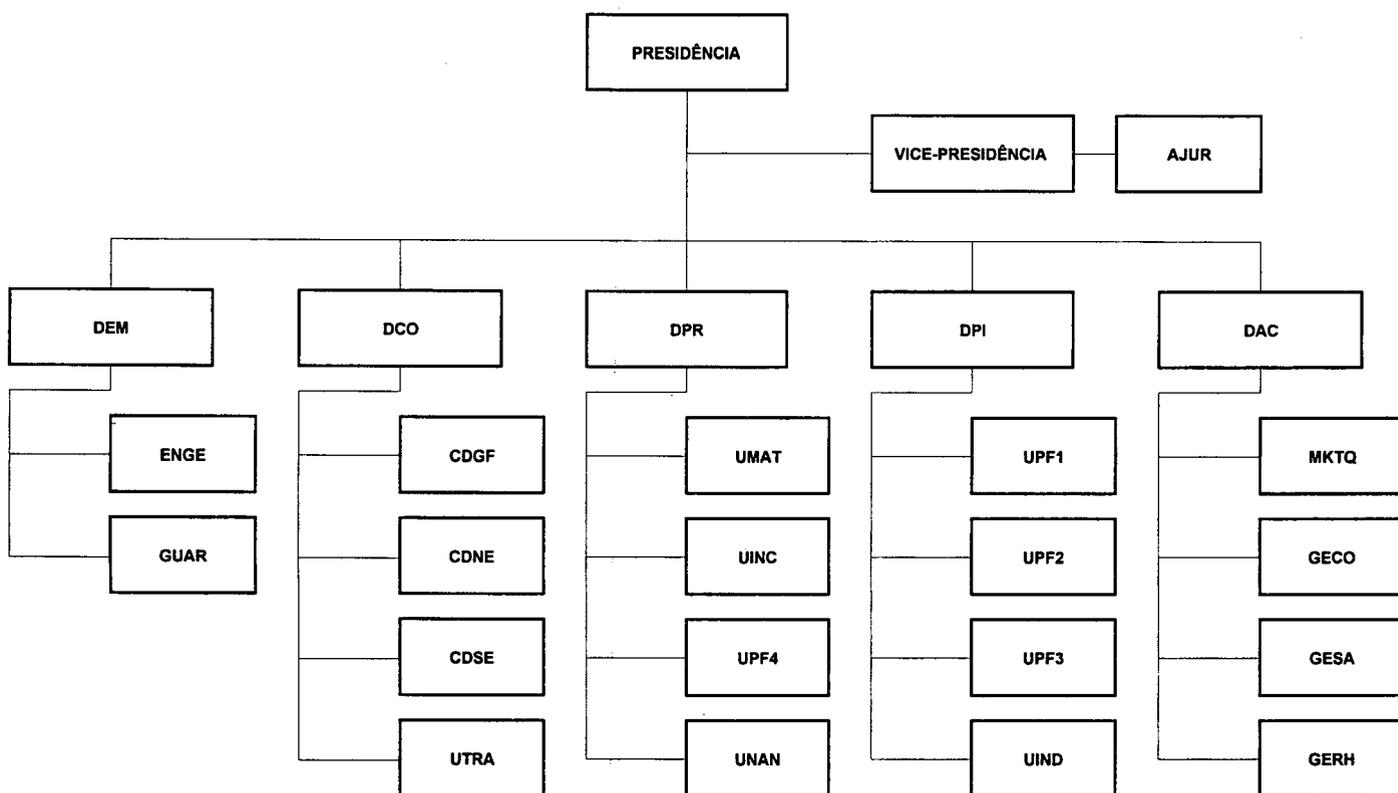
40. _____. Planning on the left and managing on the right. Harvard Business Review. vol.54, n.4, jul/ago, 1976.
41. _____. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York : Free Press, 1994.
42. _____. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. São Paulo : Nova Cultural, 1986.
43. MOLLER, R.C.; OLIVEIRA, F.M.; FONTE FILHO, J.R. A intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 27(1):87-96, jan/mar, 1993.
44. MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro : Record, 1993.
45. _____. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: Vasconcelos Filho, Paulo de. Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas. Rio de Janeiro : LTC, 1982.
46. NEISSER, U. Cognition and reality: principles and implications of cognitive psychology. San Francisco : Freeman, 1976.
47. NEWMAN, William. Ação administrativa. São Paulo : Atlas, 1973.
48. OLIVEIRA, D.P. Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo : Atlas, 1988.
49. OLIVEIRA, Virgínia Izabel de. Percepção e prática dos dirigentes universitários em relação ao planejamento: um estudo de caso da Universidade Federal de Uberlândia. Dissertação de Mestrado em Administração. Departamento de Administração. CSE/UFSC, 1982.
50. PARSON, M.J. e CULLIGAN, M.J. Planejamento: de volta às origens. São Paulo : Best Seller, 1988.
51. PAUL, R.N.; DONAVAN, N.B.; TAYLOR, J.W. Como adequar o planejamento estratégico à realidade. In: Negócios em Exame, 27/09/78.
52. PEREIRA, José Carlos. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 33(3):76-83, mai/jun, 1993.
53. PETERS, Tom. Tempos loucos: organizações malucas. São Paulo : Harbra, 1994.

54. PETERSON, Marvin W. et al. Analyzing alternative approaches to planning. In: JEDAMUS, P.; PETERSON, M.W. et al. Improving academic management: a handbook of planning and institutional research. San Francisco : Jossey-Bass, 1989.
55. PFEFFER, Jeffrey. Organizaciones y teoria de la organizacion. Buenos Aires : El Ateneo, 1987.
56. PRAWDA, Juan. Teoria y praxis de la planeación educativa en México. México : Grijalbo, 1984.
57. REID, David M. Where planning fails in practice. Long Range Planning. vol.23, n.2, p. 85-93, 1990.
58. RICHARDSON, Robert J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985.
59. RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 19(4), 1985.
60. SELTZER, Claire et alli. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo : EPV, 1965.
61. SIMON, Herbert. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
62. TZU, Sun. A arte da guerra. Rio de Janeiro : Record, 1993.
63. UDY Jr., Stanley H. Burocracia e racionalidade na teoria weberiana da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, Edmundo. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
64. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas. Rio de Janeiro : LTC, 1982.
65. VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 25(3), 1991.
66. WEICK, Karl. A psicologia social da organização. São Paulo : Edgard Blucher, Ed. da USP, 1973.
67. _____. The social psychology of organizing. New York : Random House, 1979.
68. WIDALSKY, Aaron. If planning is everything, maybe it's nothing. In: Planning Perspectives for Education, 1975.

VIII. ANEXOS

ANEXO 8.1

ORGANOGRAMA DA EMPRESA



LEGENDA

AJUR	--	ASSESSORIA JURÍDICA
DEM	--	DIRETORIA DE EMPREENDIMENTOS
ENGE	--	ASSESSORIA DE ENGENHARIA
GUAR	--	UNIDADE DE GUARAPUAVA-PR
DCO	--	DIRETORIA COMERCIAL
CDGF	--	CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO DA GRANFPOLIS
CDNE	--	CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO DO NORTE DO ESTADO
CDSE	--	CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO DO SUL DO ESTADO
UTRA	--	UNIDADE DE TRANSPORTE
DPR	--	DIRETORIA DE PINTOS E RAÇÃO
UMAT	--	UNIDADE DE MATRIZES
UINC	--	UNIDADE DE INCUBAÇÃO
UPF4	--	UNIDADE DE PRODUÇÃO DE FRANGO 4
UNAN	--	UNIDADE DE NUTRIÇÃO ANIMAL
DPI	--	DIRETORIA DE PRODUÇÃO E INDUSTRIALIZAÇÃO
UPF1	--	UNIDADE DE PRODUÇÃO DE FRANGO 1
UPF2	--	UNIDADE DE PRODUÇÃO DE FRANGO 2
UPF3	--	UNIDADE DE PRODUÇÃO DE FRANGO 3
UIND	--	UNIDADE DE INDUSTRIALIZAÇÃO
DAC	--	DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE
MKTQ	--	ASSESSORIA DE MARKETING E QUALIDADE
GECO	--	GERÊNCIA DE CONTROLADORIA
GESA	--	GERÊNCIA DE SUPRIMENTOS E ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
GERH	--	GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 8.2

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Prezado Colaborador Funcional

Dirijo-me a V.Sa. na qualidade de aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou desenvolvendo um estudo, cujo tema é: “O planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso na Macedo,Koerich S.A.”

A população a ser pesquisada compõe os quadros de Gerência, Diretoria e Presidência. As informações necessárias para desenvolver a pesquisa serão coletadas através do questionário em anexo.

Sua colaboração é fundamental, para que sejam obtidos os dados necessários. Posteriormente estes dados serão trabalhados, resultando em um trabalho técnico e científico, cujos resultados poderão ser aproveitados pela Macedo,Koerich e outras empresas que apresentem as mesmas características organizacionais.

Instruções para responder as questões:

O questionário conta com 31 (trinta e uma) questões de múltipla escolha, cabendo apenas uma alternativa como resposta. Na grande maioria das questões, a *letra e* foi reservada para *outros* e a justificativa da resposta fica a critério do respondente, que poderá se estender conforme sua necessidade, utilizando o verso do questionário se necessário.

Gostaria de poder contar com sua participação, e desde já, agradeço a atenção dispensada.

Cristiane Alperstedt
Mestranda em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina

ANEXO 8.3

PLANEJAMENTO FORMAL

Questionário de coleta de dados para dissertação de mestrado.

I- DADOS PESSOAIS

1. Nome:.....
2. Cargo que ocupa:.....
3. Tempo de serviço:.....
4. Idade:..... 5. Sexo: () masculino () feminino
6. Escolaridade: () 1º grau () 2º grau () superior () pós-graduação

II- QUESTÕES GERAIS

1. Qual das alternativas melhor expressa seu entendimento acerca do que seja planejamento formal?
 - a) () planos escritos e difundidos na Empresa
 - b) () conjunto de estratégias definidas em reuniões de Diretoria
 - c) () processo sequenciado de definição de objetivos e condições para alcançá-los
 - d) () atividades de investigação sobre as necessidades organizacionais e de análise dos fatores ambientais
 - e) () outra. Especifique.

2. Na sua percepção, qual é a principal função do planejamento formal?
 - a) () apoiar o processo decisório integrando as ações organizacionais
 - b) () trazer maior racionalidade às decisões
 - c) () representar simbolicamente as ações organizacionais
 - d) () atender as exigências externas à organização
 - e) () outra. Especifique.

3. Na sua percepção, qual é o principal elemento de um processo de planejamento?
 - a) () flexibilidade: capacidade do plano incorporar novas variáveis e informações
 - b) () integração: compatibilidade entre o plano global e os planos setoriais
 - c) () participação: envolvimento de todos os níveis hierárquicos
 - d) () factibilidade: objetivos e metas possíveis de serem atingidos
 - e) () outro. Especifique.

4. Que valor você julga mais importante que seja considerado no processo de planejamento?
 - a) () coesão da equipe
 - b) () liderança
 - c) () autonomia
 - d) () confiança
 - e) () outro. Especifique.

IV- METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

11. Como se manifesta o processo de planejamento desenvolvido pela Empresa?

- a) via planos globais disseminados na empresa
- b) via definição de metas quantitativas orientadoras do processo produtivo
- c) via planos setoriais desenvolvidos de forma independente
- d) via elaboração do orçamento da empresa
- e) outra. Especifique.

12. Na sua percepção, que característica predomina no planejamento adotado pela Empresa?

- a) atividade abrangente, assistemática e descontínua destinada a atender as necessidades operacionais
- b) atividade centralizada que apresenta como resultado planos e decisões prontas e acabadas
- c) exercício assistemático compartilhado com todos os níveis organizacionais na busca de alternativas a problemas substantivos
- d) atividade continuada e adaptativa que combina variáveis internas e externas, buscando definir e redefinir a missão, objetivos e estratégias organizacionais
- e) outra. Especifique.

13. Na sua percepção, qual a alternativa que melhor reflete a atitude adotada no planejamento da Empresa?

- a) preocupação com a eficiência: fazer certo as coisas
- b) preocupação com a eficácia: fazer as coisas certas
- c) preocupação em conciliar os interesses dos grupos internos
- d) preocupação com o impacto das ações organizacionais sobre o mercado
- e) outra. Especifique.

14. Houve na elaboração do planejamento uma análise prévia dos pontos fortes e fracos da Empresa?

- a) sim
- b) não

15. Se a resposta da questão 14 for afirmativa, aponte o principal elemento analisado.

- a) capacidade de produção
- b) espaço físico
- c) recursos financeiros para investimento
- d) qualificação dos recursos humanos
- e) outro. Especifique.

16. Na sua percepção, o que mais facilitou a execução do planejamento?

- a) conscientização de sua necessidade
- b) participação de toda a empresa
- c) viabilidade das metas propostas
- d) liderança eficiente
- e) outro. Especifique.

V- DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO

17. Indique, na sua percepção, o principal fator que dificultou a elaboração do planejamento formal?

- a) falta de experiência
- b) falta de um sistema de informações eficaz
- c) divergência de interesses dos envolvidos no processo
- d) ausência de cultura organizacional voltada ao planejamento
- e) outro. Especifique.

18. Na sua percepção, como os obstáculos do processo de planejamento foram tratados?

- a) os obstáculos foram considerados intransponíveis
- b) os obstáculos foram resolvidos com base em experiências passadas
- c) os obstáculos foram resolvidos de forma criativa
- d) os obstáculos foram tratados antecipadamente considerando as ameaças e oportunidades dos ambientes interno e externo à organização
- e) outro. Especifique.

19. Na sua percepção, o que mais dificultou a execução do plano?

- a) falta de liderança
- b) inexistência de cultura voltada para o planejamento
- c) descrédito com o processo de planejamento
- d) incompatibilidade entre os objetivos propostos e os recursos disponíveis
- e) outro. Especifique.

VI- RESULTADOS OBTIDOS PELO PROCESSO DE PLANEJAMENTO FORMAL

20. Na sua percepção, houve congruência entre o plano proposto e o que vem sendo praticado?

- a) sim
- b) não

21. Se a resposta da questão 20 for negativa, indique a principal causa de tal discrepância.

- a) os objetivos foram propostos sem análise prévia de sua viabilidade
- b) o plano foi elaborado rigidamente, não havendo flexibilidade
- c) a teoria é sempre diferente na prática
- d) o plano não considerou as necessidades da organização
- e) outra. Especifique.

22. Se a resposta da questão 20 for afirmativa, indique a principal causa da congruência entre o plano proposto e sua execução.

- a) o plano traçou objetivos factíveis e estimulantes
- b) o plano amealhou a participação
- c) o plano permitia adaptações
- d) o plano foi baseado na realidade da empresa
- e) outra. Especifique.

23. Na sua percepção, que relação se estabeleceu entre as decisões tomadas pela administração e o planejamento desenvolvido?

- a) as decisões não são tomadas com base no planejamento
- b) as decisões são tomadas com base no planejamento
- c) as decisões são tomadas de acordo com o momento
- d) as decisões são tomadas e depois justificadas
- e) outra. Especifique.

24. Houve acompanhamento do plano proposto para a Empresa, desde a sua implementação?

- a) sim
- b) não

25. Se a resposta da questão 24 for afirmativa, indique a principal forma de acompanhamento utilizada.

- a) através de relatórios periódicos de cada setor
- b) através da verificação dos resultados obtidos
- c) através da identificação dos desvios e suas causas
- d) através da comparação entre o plano proposto e o executado
- e) outra. Especifique.

26. Se a resposta da questão 24 for negativa, indique a principal razão para o não acompanhamento do plano.

- a) inexistência de mecanismos de controle
- b) dificuldade de mensurar os resultados
- c) fatores internos e/ou externos que inviabilizaram o plano
- d) amadorismo
- e) outra. Especifique.

27. Você considera que o processo de planejamento formal na Empresa obteve resultados?

- a) sim
- b) não

28. Se a resposta a questão 27 for afirmativa, aponte o principal indicador desse resultado.

- a) o planejamento tem cumprido a função de orientar o desenvolvimento da empresa
- b) o planejamento tem sido exercitado em todos os níveis em torno de objetivos comuns
- c) o planejamento tem permitido maior integração entre objetivos e ações
- d) o planejamento tem proporcionado maior racionalidade à Empresa
- e) outro. Especifique.

29. Se a resposta a questão 27 foi negativa, indique a principal reação crítica ao processo de planejamento.

- a) os planos são inúteis, pois os eventos são imprevisíveis
- b) a administração do mundo real difere do mundo ideal expresso nos planos
- c) o detalhamento dos planos conduz a uma inversão: os meios pelos fins
- d) o descompasso entre planejamento e ação
- e) outra. Especifique.

30. Na situação atual, como você percebe o processo de planejamento adotado pela Empresa?

- a) necessita de um substancial aperfeiçoamento
- b) possui um nível adequado de desenvolvimento e só necessita de alguns ajustes
- c) carece de avaliação mais freqüente de forma a mantê-lo atualizado
- d) não faz falta à administração da empresa
- e) outro. Especifique.

31. Como você avalia, na Empresa, a experiência do planejamento e o impacto dos seus resultados?

ANEXO 8.4**DOCUMENTOS DA EMPRESA ANALISADOS**

- Documentos gerais da empresa;
- Documentos emitidos pelos departamentos;
- Relatórios emitidos pelos departamentos;
- Atas de reuniões;
- Atas dos “Seminários de avaliação do planejamento estratégico”;
- Material de apoio do consultor especializado na área de planejamento estratégico contratado pela empresa;
- Manuais de “Implementação da rotina” e “Gerenciamento pelas diretrizes”.