INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO GERAL

Curso Técnico
© SENAI - PR, 2004

CIP: 0332AA0102104

Elaboração Técnica Hugo Armando Ceron
Revisão Técnica Aparecido Ribeiro dos Santos

Equipe de editoração

Coordenação Márcia Donegá Ferreira Leandro
Diagramação Elaine Przybycien
Ilustração Elaine Przybycien
Capa Ricardo Mueller de Oliveira

Ficha Catalográfica
NIT - Núcleo de Informação Tecnológica
Diretoria de Tecnologia SENAI - DR/PR

S474i SENAI. PR
Introdução à Administração Geral
/ SENAI. PR. -- Curitiba, 2004.

107 p.

1. Administração. 2. Planejamento.

CDU: 65.01

Direitos reservados ao
SENAI — Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Departamento Regional do Paraná
Avenida Cândido de Abreu, 200 - Centro Cívico
Telefone: (41) 350-7000
Telefax: (41) 350-7101
E-mail: senaidr@pr.senai.br
CEP 80530-902 — Curitiba - PR

SUMÁRIO

1. Introdução 5
2. Perspectivas Futuras da Administração 5
Administração Geral 5
3. Influências na Ciência da Administração 8
4. Abordagem Clássica da Administração 14
5. Abordagem Humanística da Administração 16
6. Abordagem Neoclássica da Administração 18
1. Introdução 21
Gerentes: Quem são? O que fazem? 21
2. O Território Gerencial. 22
3. O Que Fazem os Gerentes 28
4. Avaliando a Eficácia Gerencial 38
1. Introdução 43
Decisões: Como maximizar o processo decisório. 43
2. Como as Decisões Devem Ser Tomadas? 44
3. Quem deve tomar as decisões? 53
4. Como as Decisões São Realmente Tomadas 56
5. O que os gerentes fazem para melhorar suas decisões 72
1. O Que É Planejamento? 77
Planejamento Estratégico 77
2. O Ponto de Partida: Definindo a Missão da Organização 78
3. Conceito de Estratégica e Tática 80
4. Planejamento Estratégico 81
5. Planejamento Tático 96
6. Planejamento Operacional 100
7. Implementação do Planejamento 103
8. Conclusão 105
9. Considerações Finais 106
Bibliografia 107

Administração Geral

1. INTRODUÇÃO

Devido a sua amplitude conceituar *Administração* tornou-se complexo e os mais diversos autores a definem de várias maneiras, entretanto se analisarmos cada um dos conceitos apresentados veremos que todos convergem para uma mesma idéia central.

Tal convergência nos leva a entender "*Administração* é o processo de *planejar, organizar, dirigir* e *controlar* o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos". Baseado nesta colocação feita pelo Prof. Idalberto Chiavenatto, podemos concluir que a "tarefa da *Administração* é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-lo em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais eficiente e eficaz".

O estudo aqui proposto tem por objetivo entender o *processo administrativo* e sua aplicação nas atividades gerenciais em todos os níveis (alta administração, média administração e administração operacional), visto as necessidades dos profissionais, de qualquer área, têm destes conhecimentos, ao assumirem funções de coordenação do trabalho de outras pessoas.

2. PERSPECTIVAS FUTURAS DA ADMINISTRAÇÃO

Não há como negar a evolução em todas a áreas do conhecimento, o fato é visível a qualquer pessoa, principalmente nas três últimas décadas onde o desenvolvimento em geral atingiu uma velocidade espantosa.

Na *Administração* os aspectos que mais influenciaram no estudo de novas idéias são:

- *Mudanças cada vez mais rápidas e inesperadas*, principalmente no campo do conhecimento e da tecnologia, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.

- *Crescimentos em tamanho das organizações*, que se tornam complexas e internacionalizam suas operações.

- *Atividades organizacionais cada vez mais complexas*, exigindo pessoas de competências diversas, envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de acompanhamento das rápidas mudanças.

A tarefa de administrar tornar-se-á cada vez mais complexa, dificultando ao administrador o seu diagnóstico perceptivo, exigindo conhecimentos multidisciplinares devido à inclusão de novas variáveis, das quais podemos citar:

- *Crescimento das organizações:* as organizações tendem a crescer e ampliar suas atividades, seja em termos de tamanho e de recursos, na expansão de seus mercados, no volume de suas operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional, mas aumenta a complexidade.

- *Concorrência mais aguda:* com o aumento dos mercados e negócios, crescem também os riscos da atividade empresarial. O produto ou serviço que demonstre ser superior ou melhor será o mais procurado. O desenvolvimento dos produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento de tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos, busca incessante de novos mercados e a necessidade competir com outras organizações, concorrendo com elas para sobreviver e crescer.

- *Sofisticação tecnológica:* com o uso das telecomunicações, computadores e transporte, as organizações e empresas estão internacionalizando suas operações e atividades. A tecnologia proporciona aumento da eficiência e eficácia, maior precisão nas atividades exercidas e a liberação da atividade humana para tarefas mais complexas exigindo planejamento e criatividade. A tecnologia introduz novos processos e instrumentos que causam impactos sobre a estrutura e comportamento das organizações.

- *Taxas elevadas de inflação:* os custos de pessoal, energia, matérias-primas e do dinheiro estão se elevando continuamente. A inflação exige, cada vez mais, eficiência da administração das organizações obtendo melhores resultados com os recursos disponíveis, programando redução de custos operacionais. A inflação impõe novas pressões e ameaças sobre as organizações lucrativas; estas precisam lutar pelo lucro e pela sobrevivência através de maior produtividade.

- *Globalização da economia e internacionalização dos negócios:* o esforço de exportação e a criação de novas subsidiárias para deitar raízes em territórios estrangeiros são fenômenos influenciadores nas organizações do futuro e sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário tornam a competição mundial e cada vez mais acirrada.

- *Visibilidade maior das organizações:* enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, mas sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso, aumentam sua influência ambiental. As organizações passam a chamar mais a atenção do ambiente e do público, passando a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública. A visibilidade da organização – sua capacidade de chamar a atenção dos outros – pode ocorrer de maneira positiva ou negativa. De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos: consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo, etc., influenciando profundamente no seu comportamento.

3. INFLUÊNCIAS NA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

A *Ciência da Administração* surge no inicio século XX, visando atender necessidades dos empresários da época, ou seja, a solução de problemas oriundos da total falta de organização e principalmente ao desperdício de materiais e mão-de-obra, reduzindo drasticamente os lucros.

As influências na formulação desta ciência envolveram alguns filósofos, a igreja católica, a organização militar, a Revolução Industrial, economistas liberais, pioneiros e empreendedores.

Dentre os filósofos **Sócrates** (470 a.C. /399 a.C.) define Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico. **Platão** (429 a.C. /347 a.C.) analisou os problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em seu livro *República* discute a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos. Entretanto foi **Aristóteles** (384 a.C. /322 a.C.) através do livro "*Política*" quem melhor elucida, pela primeira vez, sobre a organização do estado, destacando três formas de administração pública:

a. *Monarquia*: governo de um só (podendo virar tirania);

b. Aristocracia: governo de uma elite (podendo virar oligarquia = governo de poucas pessoas);

c. *Democracia*: governo do povo (podendo virar anarquia).

Da Antiguidade até o inicio da Idade Moderna, a filosofia esteve distante das questões administrativas, somente no século XVI houve trabalhos filosóficos que, mais tarde, colaboraram com o desenvolvimento das *Teorias Administrativas* .

Um deles foi desenvolvido por **Francis Bacon** (1561/1626), fundador da *Lógica Moderna* baseada no método experimental e indutivo, o qual mostrava a preocupação prática de

separar experimentalmente o essencial do acidental ou acessório, antecipando o princípio administrativo da *"prevalência do principal sobre o acessório*".

O maior expoente da época foi **René Descarte**, filósofo francês, criador das coordenadas cartesianas, que no livro "*O Discurso do Método"* descreve o processo filosófico denominado *"método cartesiano"* baseado na *"divisão do todo em partes*" para o desenvolvimento do pensamento, partindo dos seguintes princípios:

a. *Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência*: consiste em não aceitar como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência – clara e distinta – aquilo que é realmente verdadeiro,
b. *Princípio da Análise ou de Decomposição*: consiste em dividir e decompor um problema em tantas partes quantas necessárias e/ou possíveis para solução de cada uma delas,
c. *Princípio da Síntese ou da Composição*: consiste em conduzir os pensamentos e raciocínio através dos assuntos mais fáceis e simples, para chegarmos aos mais difíceis,
d. *Princípio da Enumeração ou da Verificação*: consiste em fazer recontagens, verificações e revisões até se ter certeza de que nada foi esquecido.

A ***Igreja Católica***, ao longo dos séculos, estruturou-se de forma simples e eficiente servindo de modelo para muitas organizações. Sua estrutura organizacional esta baseada nos seguintes pontos:

a. *Hierarquia de Autoridade*: as ordens superiores são cumpridas sem contestação.
b. *Estado-Maior*: grupo de assessoramento à autoridade maior na tomada de decisões.
c. *Coordenação Funcional*: grupo de pessoas que coordenam a operacionalização das determinações, de forma planejamento e execução funcionem em sincronia.

A ***Organização Militar*** contribuiu durante muito tempo para o desenvolvimento da *Ciência da Administração* com princípios norteadores de suas atividades, tais como:

a. *Organização Linear*: as responsabilidades das funções estão dispostas em linha, na *vertical* a mais alta tem maior atribuições e na *horizontal* as atribuições são iguais e com base nesse princípio são desenvolvidos os organogramas das empresas.
b. *Escala Hierárquica*: escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade de acordo com seu posicionamento na *Organização Linear*.
c. *Princípio da Unidade de Comando*: cada subordinado responde a um único superior.
d. *Centralização do Comando*: o "estado maior" desenvolve o planejamento, assessorando os oficiais de linha.
e. *Descentralização da Execução*: os "oficiais de linha" eram responsáveis pela execução do planejamento.
f. *Princípio de direção*: todo subordinado deve saber aquilo que se espera dele e o que ele deve fazer – "a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente – Napoleão Bonaparte".

Com a invenção da máquina a vapor por *James Watt* (1736/1839) e sua aplicação à produção, houve uma grande modificação na estrutura social e comercial da época, e conseqüentemente profundas alterações de ordem econômica, política e social chamada de ***Revolução Industrial***, onde a mecanização dos meios de produção (máquina de fiar, tear hidráulico e descaroçador de algodão), dos transportes (locomotivas e barcos a vapor) e a evolução das comunicações (telefone, telégrafo e selo postal) foram os grandes aspectos do desenvolvimento, não influenciando propriamente a *Ciência da Administração*, mas propiciando terreno para estudos e desenvolvimento das suas teorias.

Ao término do século XVIII os ***Economistas Clássicos Liberais*** conseguem a aceitação às suas teorias, culminando com a *Revolução Francesa*, cujo embasamento é no direito natural*: a ordem natural é a ordem mais perfeita*. Desta forma a vida econômica deve afastar-se da influência do estado, não só

no que tange a matérias-primas, mas também à mão-de-obra, assim a *livre concorrência* é à base do *liberalismo econômico*.

O fundador da *economia clássica* *Adam Smith* (1723/1790) prega que a livre competição seria a mola mestra do mercado, e o *estado* estaria presente apenas para garantir a lei e a ordem, e só interferindo quando a concorrência não fosse leal.

O *liberalismo econômico* começa a perder sua influência no final do século XIX com o crescimento do capitalismo, despontando os *Du Pont*, *Rockfeller*, *Morgan*, *Krupp*, etc., iniciando-se a produção em larga escala, grandes concentrações de maquinaria e de mão-de-obra, criando situações problemáticas de organização de trabalho, concorrência econômica, padrão de vida, etc.

Nesta mesma época, o *socialismo* e o *sindicalismo* passam a obrigar o *capitalismo* a enveredar pelo caminho do aperfeiçoamento dos fatores de produção envolvidos, remunerando adequadamente.

Os expoentes destas idéias foram *Karl Marx* (1818 a 1883) e *Frederich Engel* (1820/1895) os quais desenvolveram as idéias do pensamento comunista, onde a interferência do Estado é fundamental, sendo este um órgão a serviço da classe dominante, e a classe operária deveria lutar para conquista-lo implementando a "*ditadura do proletariado"*, ou seja, a socialização dos meios de produção. As bases estão descritas no livro "*O Capital*".

Profundas mudanças no cenário econômico ocorreram no início do século XIX, sendo as estradas de ferro um poderoso núcleo de investimentos, impulsionando o mercado de ações e de seguros. O avanço das ferrovias provocou rápida urbanização criando necessidades de habitação, vestuário, alimentação, luz, aquecimento, havendo acelerado desenvolvimento das empresas de consumo direto.

As poucas empresas existentes na época eram de estrutura familiar, e o presidente exercia as funções gerenciais em

todos os níveis e áreas, entretanto as mudanças de cenário obrigaram as empresas a acompanharem o desenvolvimento.

Os primitivos impérios industriais estavam sendo formando através dos trustes e das fusões, e a estrutura familiar já não era suficiente para administrar os negócios. Procurava-se maior eficiência na produção, compras, distribuição e vendas; os meios para reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado foi-se tornando saturado e a procura por novos mercados intensificou-se através da diversificação de produtos.

Os grandes capitães destes impérios começaram a ver suas estruturas emperrarem, pois, não conseguiam sistematizar seus vastos negócios com eficiência, por serem ***Empreendedores*** e ***Pioneiros*** e não *organizadores*. Concluíram que dirigir grandes empresas não era apenas uma questão de habilidade pessoal como muitos pensavam, assim estava criada a condição para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna, ou seja, profissionais que exerceriam as ***funções gerenciais***: ***os Administradores***.

Além de contribuírem para gerar condições para o surgimento dos *administradores*, outra contribuição dos ***pioneiros*** e ***empreendedores*** foi à aplicação das teorias administrativas desenvolvidas na época por nomes como: *Frederic W. Taylor* (*Teoria da Administração Científica*), *Henry Fayol* (*Teoria Clássica da Administração*) e *Elton Mayo* (*Teoria das Relações Humanas*), sendo a Westinghouse e a General Elétric as primeiras a utilizar a *organização funcional*, onde a empresa era constituída dos seguintes departamentos:

a. *Departamento de Produção*: responsável pela manufatura dos produtos,
b. *Departamento de vendas*: responsável pela comercialização dos produtos,
c. *Departamento técnico de engenharia*: responsável pelo desenvolvimento de novos produtos,
d. *Departamento financeiro*: responsável pelo fluxo financeiro da empresa.

Para podermos entender o significado de “administrar”, precisamos conhecer a etimologia da palavra “administração”, que vem do latim – **ad** (direção, tendência para) e **minister** (subordinação ou obediência), assim significa: *“aquele que presta serviço a outro*”.

Com o passar do tempo esse conceito foi mudando e aprimorando o seu significado, nos dias de hoje podemos dizer que:

a. **Administrar** *é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos (materiais, pessoais, financeiros e tecnológicos) a fim de alcançar objetivos*;

b. O **Administrador** *é o profissional que interpreta os objetivos propostos pela organização e transforma-os em ação organizacional*.

O significado e conceito de **Administrar** e **Administrador** foi aprofundado e desenvolvido em diversas teorias, cada autor tende para sua teoria e/ou escola. Entretanto para entendermos bem o processo administrativo devemos ter conceituado as **Funções Administrativas**:

a. Planejar: é a função pela qual estabelecemos *objetivos* (o que desejamos alcançar) e *metas* (são os números que queremos atingir).

b. Organizar: é a função pela qual levantamos os recursos (materiais, pessoais, financeiros e tecnológicos) estabelecendo uma estrutura formal necessária para realização do planejamento.

c. Coordenar: é a função pela qual ordenamos e relacionamos os recursos de forma tal a realizar o planejamento.

d. Executar: é a função pela qual o planejamento é realizado baseado na coordenação dos recursos levantados.

e. Controlar: é a função pela qual estabelecemos meios confiáveis de controle e avaliação da execução do planejamento, redirecionando o que for necessário.

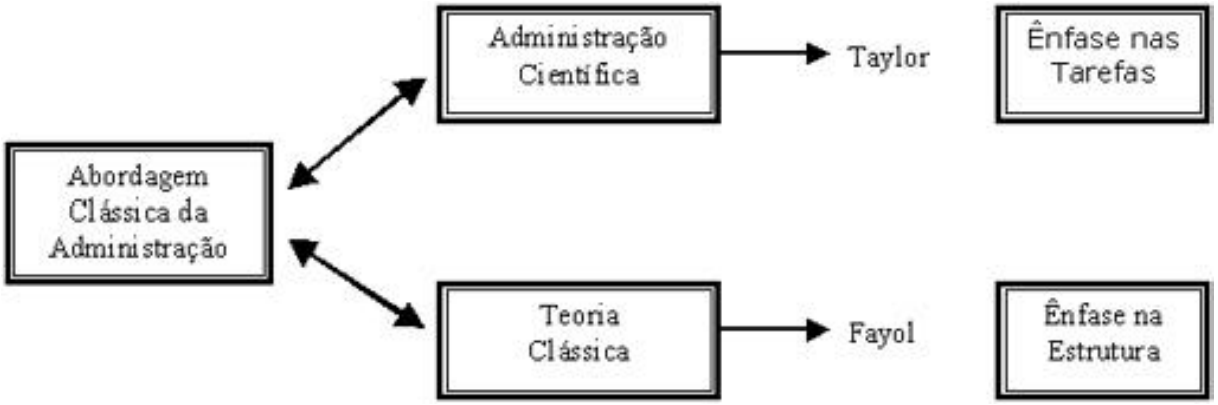
4. ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

No início do século XX, surge a *Abordagem Clássica da Administração*. Ela é desdobrada em duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas complementa-se com relativa coerência:

4.1. De um lado, a *Administração Científica* desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Frederic Wiston Taylor (1856 – 1915). A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica é de baixo para cima (do operário para o gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização da fábrica). Predominava a atenção para o método de trabalho e os movimentos necessários à execução. O cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de operações, tarefas, cargos e etc., constituindo a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT): uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática. A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica.

4.2. De outro lado, a corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de Henry Fayol (1841 – 1925). Essa corrente é denominada *Teoria Clássica*. A preocupação era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e das suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e fisiologia (funcionamento) da organização. Nesse sentido, a abordagem da Teoria Clássica é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos). Predominava a atenção

para a estrutura organizacional com os elementos da Administração, com os seus princípios gerais e com a departamentalização. A síntese e a visão global permitiam a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal. Foi uma corrente teórica e administrativa orientada. A ênfase na estrutura é a sua principal característica.



Origem da Abordagem Clássica

As origens da *Abordagem Clássica da Administração* remontam às conseqüências geradas pela *Revolução Industrial* e podem ser resumidas em dois fatores genéricos, a saber:

- *O crescimento acelerado e desorganizado das empresas*, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominantes. O aumento da dimensão das empresas leva à substituição das teorias de caráter totalizante e global por teorias microindustriais de alcance médio e parcial. Com a grande empresa de dimensões mais ampla surge às condições iniciais de planejamento da produção, reduzindo a improvisação.

- *A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações,* no intuito de obter o melhor rendimento dos recursos e fazer face à concorrência e à competição entre as empresas. Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias. Torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra. Surge a divisão de trabalho entre os que pensam e os que executam. Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, fixam funções, definem métodos de normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para o surgimento do *taylorismo* nos Estados Unidos e do *fayolismo* na Europa.

O panorama industrial no início do século XX apresentada todas as características e elementos para inspirar uma *Ciência da Administração*: uma variedade incrível de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento da maquinaria utilizada, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, elevado volume de perdas por decisões mal formuladas, etc. Inicialmente, os autores clássicos pretenderam desenvolver uma *Ciência da Administração*, cujos princípios, em substituição às leis científicas, pudessem ser aplicadas para resolver os problemas da organização.

5. ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Com a *Abordagem Humanística*, a Teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na *tarefa* (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. Com a *Abordagem Humanística*, a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedem prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais. O foco nos aspectos técnicos e formais cede lugar para o foco nos aspectos psicológicos e sociológicos.

A *Abordagem Humanística* ocorre com a *Teoria das Relações Humanas*, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930, graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia, e em particular, a Psicologia do Trabalho. Esta surgiu na primeira década do século XX e estava voltada para dois assuntos básicos:

- *A análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho.* Nesta primeira etapa, domina o aspecto meramente produtivo. O objetivo na *Psicologia do Trabalho* – ou *Psicologia Industrial* - era a verificação das características humanas que cada tarefa exige do seu execu-

tante e a seleção científica dos empregados a partir dessas características. A seleção científica se baseia em testes psicológicos. Os temas predominantes são a seleção de pessoal, orientação profissional, treinamento e métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho e estudo dos acidentes e da fadiga.

- *A adaptação do trabalho ao trabalhador.* Esta segunda etapa se caracteriza pela atenção voltada para os aspectos individuais e sociais do trabalho, com predominância dos aspectos humanos sobre o produtivo. Pelo menos em teoria. Os temas predominantes são o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, motivação e incentivos do trabalho, liderança, comunicações e relações interpessoais e sociais dentro da organização.

A Psicologia Industrial contribuiu para demonstrar a parcialidade dos princípios de Administração adotados pela *Teoria Clássica*. Além do mais, as profundas modificações ocorridas no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da Administração. Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos de Administração até então aceitos, apesar de seu caráter dogmático e prescritivo.

A *Abordagem Humanística da Administração* começou logo após a morte de *Taylor*, porém, apenas a partir de 1930 encontrou enorme aceitação nos Estados Unidos, por suas características democráticas, mas suas divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da Segunda Guerra Mundial.

6. ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Apesar da influência das *ciências do comportamento* sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores *clássicos* nunca deixaram de subsistir. Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos e aos enfoques tradicionais da organização, conceitos como *princípios de Administração, departamentalização, racionalização do trabalho, estrutura linear* ou *funcional*, nunca foram totalmente substituídos por uma outra abordagem. Todas as teorias administrativas posteriores se assentaram na *Teoria Clássica*, seja como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente, mas sempre se relacionando a ela de alguma maneira.

A *abordagem neoclássica* é a redenção da abordagem clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a *Teoria Neoclássica* representa a *Teoria Clássica* colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.

Salienta *Drucker* que “hoje em dia é moda menosprezar *Taylor* e desacreditar sua psicologia antiquada, mas ele foi o primeiro homem a não aceitar o trabalho como favas contadas, mas o examinou e o estudou a fundo. A maneira como abordou o trabalho continua sendo a fundação básica. E embora Taylor em seu enfoque do trabalho tenha sido um homem do século XIX, ele partiu de objetivos sociais e não da engenharia ou do lucro. A inspiração de Taylor foi o desejo de libertar o trabalhador do encargo do trabalho excessivo. A esperança de Taylor – e isso foi conseguido nos países adiantados – era tornar possível ao trabalhador uma vida digna por meio de uma produtividade maior do seu trabalho”. Por outro lado, na França, Fayol tentou uma estrutura de organização e desenvolveu a primeira abordagem racional de organização de empresa. É a partir do trabalho desses dois engenheiros que se iniciou “à moda da Administração”, isto é, o “boom” administrativo após a Primeira Guerra Mundial. E, no decorrer de

todo o complexo emaranhado histórico das teorias administrativas, a abordagem clássica nunca foi totalmente removida. E ressurge ampliada, revista e melhorada com a *Teoria Neoclássica.*

A *abordagem neoclássica* baseia-se nos seguintes fundamentos:

- A *Administração* é um processo operacional composto de funções, como: planejamento, organização, direção e controle.

- *A Administração* envolve uma variedade de situações organizacionais e precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo. Ela é uma arte que, como a Medicina ou a Engenharia, e deve se apoiar em princípios universais.

- *Os princípios de administração*, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros.

- A cultura e o universo físico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a *Teoria da Administração* não precisa abarcar todo o conhecimento para poder servir de fundamentação científica dos princípios de Administração.

A *abordagem neoclássica* consiste em primeiro identificar as funções do administrador e, em seguida, destilar delas os princípios fundamentais da prática da *Administração*.

Gerentes: Quem são? O que fazem?

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo iremos abordar a temática da evolução da atividade de gerenciamento, observando não se tratar do *cargo*, mas sim da *função gerencial*, pois esta tem relação direta com qualquer nível hierárquico em uma organização, abordando as novas tendências.

O desenho do cargo gerencial fechado em uma sala, determinando as tarefas a serem realizadas pelo departamento, assumindo para si toda responsabilidade do certo e do errado, esta ultrapassada.

Os novos conceitos da Comunicação Empresarial Interna (Endomarketing ou Endocomunicação) se baseiam no fato da não existência de funcionários e/ou subordinados, mas sim de colaboradores (clientes internos), ou seja, pessoas responsáveis pela produção de riqueza das organizações, alterando totalmente a idéia da atuação do gerencial.

Estes profissionais deixam de comandar e passam a facilitar a realização das tarefas operacionais, decidas pela equipe como um todo, tendo cada um inteira responsabilidade pelo cumprimento da sua parte dentro do cronograma estabelecido.

Kelly Mather, Gerente de Projetos da Microsoft, quando perguntada sobre suas atividades disse: *"essencialmente represento a equipe em reuniões de gerenciamento de projetos, luto por recursos, compartilho informações com a equipe, ofereço apoio e ajuda para os membros da equipe, quando necessário, e provoco motivação e oferece liderança".*

Portanto procuraremos desenvolver alguns princípios básicos, os quais servirão de orientação ao <u>*ato do gerenciamento*</u> dentro destas novas concepções.

2. O TERRITÓRIO GERENCIAL.

O que é um gerente?

O que há em comum entre um diretor-executivo de uma multinacional, uma gerente de vendas de uma seguradora, um mestre-de-obras de um prédio em construção, uma diretora regional da receita federal?

Apesar de exercerem atividades totalmente diferentes, todos possuem uma característica comum: *supervisionam atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas reportando-se a elas*.

As organizações não são formadas exclusivamente de *gerentes*, existem pessoas que *trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade pela supervisão do trabalho de outros funcionários*, são chamados trabalhadores, numa visão mais moderna *colaboradores*.

O grau de importância dentro da máquina organizacional é o mesmo, tanto para os *gerentes* como para os *colaboradores*, pois todas as atividades dentro das empresas (desde do procedimento de limpeza do escritório até as decisões tomadas pela alta administração) estão inte-relacionadas.

Assim existem tarefas executadas por pessoas que não possuem a responsabilidade de coordenarem as atividades de outras, e cujos resultados poderão gerar grandes lucros, da mesma forma atividades gerenciais mal realizadas poderão acarretar grandes prejuízos.

Importante entendermos que a *Função Gerencial* indica a responsabilidade de supervisionar as atividades de outras pessoas, bem como controlar os resultados esperados.

Os gerentes constituem uma parcela significativa da força de trabalho de quase todos os países, e segundo pesquisas realizadas cerca de 3% da população mundial ocupa uma *Função Gerencial*, desta forma estamos falando de aproximadamente cento e oitenta milhões de pessoas, representando um número significativo.

Por Que Existem os Gerentes?

Qual seria o comportamento de empresas do porte de uma Sadia, ou uma Coopavel, e outras tantas, se não houvesse pessoas exercendo *funções gerenciais*?

Certamente teríamos uma situação caótica, pois uma das atividades exercidas pelos gerentes é o direcionamento dos grupos ou organizações; ficando estabelecido uma *liderança formal*, onde é esclarecido o que se espera das pessoas além de facilitar a coordenação.

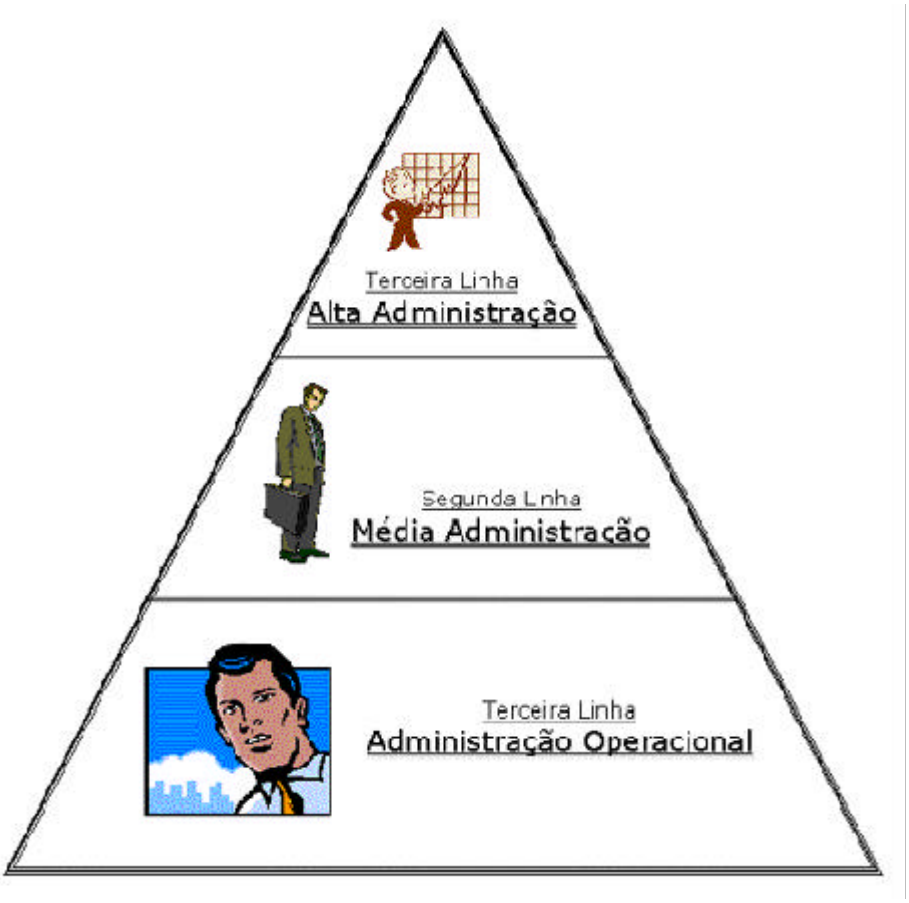
Outra *atividade gerencial* de grande importância é a comunicação exercida mediante a coordenação das atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização.

A diminuição da ambigüidade (duplicidade de sentido) e a garantia das responsabilidades, são inerentes as atividades dos gerentes, os quais também controlam a realização das metas de desempenho.

Como Classificamos os Gerentes?

A *classificação gerencial* não é um procedimento fácil, há várias nomenclaturas utilizadas dentro das diversas organizações, de uma maneira geral os gerentes são classificados em: *alta administração, média administração e administração operacional.*

O gráfico abaixo exemplifica a colocação anterior:



Os gerentes poderão ser classificados da seguinte forma:

1. *Gerentes de Primeira Linha:* também conhecidos como *Gerentes Operacionais*, representando o primeiro nível na *função gerencial*. Estes cargos poderão receber os seguintes títulos: *supervisores, contramestre, líder de projeto ou equipe.*

2. *Gerentes de Segunda Linha:* atuam na média administração das organizações, representando o segundo nível na *função gerencial*, podendo receber os seguintes títulos: *chefe de departamento ou unidade, gerência de agência ou divisão, etc.*

3. *Gerentes de Terceira Linha:* estão próximos da cúpula ou fazem parte dela, representam o terceiro nível na *função gerencial*, podendo ser qualificados como *presidente, diretor-superintendente, vice-presidente, diretor executivo, etc.*

O Gerente de 4,7 bilhões de dólares.

Se você tem alguma dúvida sobre a importância dos gerentes, considere o caso de George M. C. Fisher e o efeito que ele produziu no valor do mercado das ações da Motorola e da Kodak numa quarta-feira de 1993.

Em agosto de 1993, a diretoria da Kodak demitiu seu presidente, Kay R. Whitmore. Motivo? Fraco desempenho financeiro e relutância de Whitmore em mudar radicalmente a tradição fotográfica da empresa. Em seguida, a diretoria passou imediatamente a procurar um substituto para ele. Na quarta-feira, 27 de outubro, a diretoria anunciou uma importante tacada. Tinha contratado o presidente da Motorola, George Fisher, para preencher a vaga de Whitmore.

Fisher parecia estar perfeitamente à altura da Kodak. O executivo de 52 anos, Ph.D. em matemática aplica pela Brown University, tinha liderado a Motorola durante três anos e fora essencial para sua transformação em organização de classes mundial. A Motorola conquistou prêmios por sua qualidade; ficara amplamente conhecida por seus produtos inovadores, entre os quais, pagers e telefones celulares e gerara vendas e lucros em constante crescimento. A indicação de Fisher parecia ajustar-se perfeitamente aos esforços da Kodak de fundir seus produtos químico-fotográficos tradicionais à tecnologia em rápido desenvolvimento da captação e tratamento eletrônico e digital de imagens.

“George Fisher demonstrou ser um excelente presidente, com experiência global, além de uma reputação por manter custos em linha e ao mesmo tempo obter crescimento de vendas e lucros e valor adicionado para os acionistas”, disse o diretor comitê de seleção da Kodak.

As ações na Motorola e da Kodak reagiram sensivelmente ao anúncio da diretoria. A ação da Motorola caiu 5.625 dólares por cota, ou 5,4% (uma perda de 3,2 bilhões de dólares em valor de mercado). Enquanto isso, a ação da Kodak deu um salto de 4.375 dólares por cota, ou 13,2% (um aumento no valor de mercado da Kodak de 1,5 bilhão de dólares). Isso tudo aconteceu em um dia, quando o mercado acionário total declinou aproximadamente 0,2%.

O mercado de ações não parece concordar com aqueles a afirmação que uma pessoa isolada não representa grande coisa. No dia 27 de outubro de 1993, pelo menos, o mercado achou que uma mudança nas lideranças da Motorola e da Kodak justificava uma troca combinada de 4,5 bilhões de dólares nos valores de mercado de suas ações.

O Que é uma Organização?

Muitas vezes utilizamos determinados termos sem saber exatamente seu significado real, assim questionamos: quando um novo negócio se torna uma organização? Há uma organização de uma só pessoa? A família é uma organização?

Stephen P. Robbins, em seu livro "Administração – Mudanças e Perspectivas" (*), define ***"organização como sendo um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papeis formais e compartilham um propósito comum"***. Desta forma entendemos que a ***organização*** configura no mínimo duas pessoas, com papeis formais, ou seja, estejam legalmente constituídas e com um objetivo comum.

Com este princípio podemos nos referir a faculdade, um hospital, uma empresa, um ONG como organizações, entretanto uma família não é uma organização pois não há uma constituição formal, no sentido aqui utilizado.

As ***organizações*** possuem as seguintes características (*):

1. Cada uma tem um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou conjunto de metas.

2. Todas são compostas de pessoas.

3. Desenvolvem uma estrutura sistemática, definindo papéis formais e limitando o comportamento de seus membros.

O desenvolvimento de uma organização requer a criação de regras e regulamentos, o desenho de cargos, a nomeação de líderes formais com autoridade, e todos com o mesmo propósito dentro de suas funções.

Por Que Temos Organizações?

As organizações existem por serem mais eficientes que o indivíduo agindo isoladamente, e poderemos entender melhor esta situação se considerarmos os conceitos de ***mercado*** e ***hierarquia***.

Mercado pode ser definido como *um meio para alocar recursos com base numa barganha de preços*.

Exemplo: Para contratarmos um pintor que realizará um serviço em um imóvel, realizamos pesquisa de preço e contratamos aquele o for mais conveniente. Entretanto se são algumas dezenas de imóveis e necessitamos não só de pintores, mas também de encanadores, eletricistas, etc., o melhor seria contratar profissionais que possam, de acordo com suas especialidades (contadores, engenheiros, administradores, etc.) realizar os trabalhos necessários.

Aliando o exemplo acima com o conceito de ***organização*** torna-se muito claro o porque delas serem mais eficientes em relação aos indivíduos isoladamente.

Utilizando os conceitos de *organização* e de *mercado* concluímos facilmente a necessidade da ***hierarquia***, definida como sendo *classificação de autoridade*, caso contrário às pessoas agiriam de forma desordenada dentro das organizações tornado-as ineficientes.

Comportamento Organizacional

De acordo com a definição aqui apresentada de ***gerente***, percebemos a importância de conhecer o comportamento das pessoas, objetivando a máxima eficiência dos trabalhos desenvolvidos por cada indivíduo dentro das organizações.

Por esta razão *Comportamento Organizacional* ficou definido como o *estudo sistemático de como as pessoas se comportam nas organizações*, e profissionais ocupantes *Fun-*

ções Gerenciais recorrem a disciplinas como psicologia, antropologia, sociologia e outras ciências, com objetivo de explicar e prever *fatores de desempenho* (produtividade, absenteísmo e rotatividade) e do *comportamento dos funcionários* (satisfação profissional, lealdade, etc.).

Um dos estudos do *Comportamento Organizacional* foi desenvolvido por Kurt Lewin, o qual já se referia à importância da motivação do comportamento, e procurou explicar através da Teoria de Campo, baseada em duas suposições fundamentais:

- "O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes";

- "Esses fatos coexistentes têm o caráter de um *campo dinâmico*, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes".

O comportamento humano não esta vinculado somente ao passado e/ou ao futuro, mas também do *campo dinâmico*, atual e presente, tratando-se do "*espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico*".

O *ambiente psicológico* (ou *ambiente comportamental*) é aquele tal como é percebido e interpretado pela pessoa, relacionado com as atuais necessidades do indivíduo. Esta percepção esta relacionada a *objetos, pessoas* e *situações*, as quais podem adquirir *valência* (força), e esta pode ser positiva atraindo ou negativa repelindo o indivíduo.

3. O QUE FAZEM OS GERENTES

Diversos estudos são realizados sobre as atividades dos gerentes, nosso objetivo não é um estudo filosófico ou acadêmico sobre o assunto, mas sim entender as conseqüências do cargo.

Funções da Administração

Para Henry Fayol, fundador da *Teoria Clássica da Administração*, as *Funções Administrativas são: prever,* organizar, comandar, coordenar e controlar; atualmente tais funções têm a seguinte nomenclatura: planejar, organizar, coordenar, executar e controlar, entretanto em estudos recentes as funções de coordenação e execução estão sendo abrangidas pelo termo *liderar*.

Os gerentes, em geral, são administradores, não importando o nível hierárquico dentro da organização, assim há uma estreita correlação entre faz *Funções Administrativas* e *Gerenciais*.

A classificação das *Funções Gerenciais* é:

1. *Planejamento:* abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcança-las e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades;

2. *Organização:* definição das tarefas a serem realizadas, quem deve realizá-las, como devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas;

3. *Liderança:* esta função abrange a motivação dos funcionários, direção das atividades, seleção do canal de comunicação mais eficaz e solução de conflitos entre os membros;

4. *Controle:* envolve o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e de correção dos desvios.

Papéis Gerenciais

O estudo mais cuidadoso desenvolvido sobre o trabalho dos gerentes foi realizado no final dos anos de 1960, por Henry Mintzberg, chegando a conclusão que dez são os *papeis gerenciais* ligados ao comportamento destes profissionais, estando todos bem inter-relacionados.

Os dez *papeis gerenciais* desenvolvidos por Mintzberg, são agrupados em três temas a saber:

1. ***Papéis Interpessoais:*** são as atividades de caráter cerimonial ou simbólico, envolvendo relacionamento com pessoas em geral, querem elas façam parte da organização ou não, e são classificados da seguinte maneira:

   1.1. Papel de Chefe Nominal: quando o reitor de uma faculdade entrega diplomas em uma cerimônia de formatura ou o chefe de produção acompanha um grupo de alunos em visita as instalações da fábrica, estão exercendo a função de *Chefe Nominal.*

   1.2. Papel de Líder: abrange contratar, treinar, motivar e disciplinar funcionários.

   1.3. Papel de Ligação: a atividade está descrita como o contato com fontes externas para obtenção de informações. Tais fontes poderão ser internas (contato com outros profissionais de função gerencial) ou externas (com profissionais que ocupam as mesmas funções em outras empresas).

2. ***Papéis Informacionais:*** atividade ligada à coleta de informações em organizações e instituições externas em geral, e neste aspecto papel do gerente esta classificado em:

   2.1. Papel de Monitor: é o contato realizado pelo gerente com objetivo de coletar informações procurando identificar tendências mercadológicas, atividades dos concorrentes, ou seja. tudo de interesse para organização.

2.2. Papel de Disseminador: é a transmissão de informações monitoradas para outros membros dentro da empresa.

2.3. Papel de Porta-Voz: trata-se da representação da empresa junto a pessoas de fora.

3. Papéis Decisoriais: dentro das atividades do gerente existem quatro papeis girando em torno de escolhas:

3.1 Empreendedores: os gerentes iniciam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho de sua organização,

3.2 Controladores de distúrbios: tomam medidas corretivas em resposta a problemas imprevistos,

3.3 Alocadores de recursos: são responsáveis por distribuir os recursos materiais, pessoais, financeiros e tecnológicos,

3.4 Negociadores: quando discutem e barganham com outros grupos para obter vantagens para suas próprias unidades.

Habilidades Gerenciais

Certas aptidões ou comportamentos são fundamentais ao sucesso numa função gerencial, podendo ser divididas em Habilidades Gerais, classificadas da seguinte forma:

- *Habilidades conceituais*: dizem respeito à aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, ajudando os gerentes a perceber como as coisas se relacionam e a tomar decisões acertadas.

- *Habilidades interpessoais:* incluem a capacidade para trabalhar em equipe, entender e motivar outras pessoas, tanto individualmente como em grupo, sabendo como delegar e comunicar.

- *Habilidades técnicas:* utilizadas para aplicação de conhecimento especializado ou experiência prática, nos diversos setores de atuação, tais como finanças, recursos humanos, produção, informática, direito, marketing, e etc.

- *Habilidades políticas:* ajudam o gerente a ampliar sua posição, construir uma base de poder e fazer contatos corretos.

Além das Habilidades Gerais, há as Específicas de grande importância, pois estão relacionados à eficácia dos gerentes, vários estudiosos concluíram a existência seis conjuntos de comportamentos que explicam 50% da eficácia de um gerente:

- *Controle do ambiente, da organização e de seus recursos*. Isso implica em demonstrar habilidade – tanto nas reuniões de planejamento e distribuição de recursos como na tomada de decisão – na prevenção e na antecipação de mudanças ambientais. Também implica fundamentar as decisões sobre recursos no conhecimento claro, atualizado e preciso dos objetivos organizacionais.

- *Organização e coordenação.* Nestas habilidades os gerentes se organização em torno de tarefas. Em seguida, eles coordenam relações de interdependência entre as tarefas, onde elas existam.

- *Tratamento de informações.* Esse conjunto de comportamento abrange a utilização de canais de informação e comunicação para identificar problemas, compreender um ambiente em transformação e tomar decisões eficazes.

- *Previsão de crescimento e desenvolvimento.* Os gerentes garantem seu próprio crescimento e desenvolvimento pessoal, bem como o de seus colaboradores, mediante a aprendizagem contínua no trabalho.

- *Motivação dos colaboradores e administração de conflitos*. Os gerentes reforçam os aspectos positivos da motivação de forma que os funcionários se sintam impelidos a executar o trabalho, eliminando, ao mesmo tempo, os conflitos desmotivadores.

- *Solução de problemas estratégicos*. Os gerentes assumem a responsabilidade por suas próprias decisões e certificam-se de que os colaboradores utilizem efetivamente suas habilidades de tomada de decisão.

Assim o ocupante de um *cargo gerencial* tem suas atividades baseadas nas *funções administrativas*, exercendo *papeis* e sendo possuidor de *habilidades específicas*, tornando-se *competente* para tomar *decisões*.

Competências Gerenciais

Para ocupar uma função gerencial o profissional deverá possuir conhecimentos multidisciplinares, exercer papéis e ter habilidades que o torne um profissional competente no exercício da atividade. Entretanto estabelecer padrões de competência para a *Função Gerencial* tem sido objeto de vários estudos.

Pesquisas realizadas na Inglaterra definiram padrões utilizados pelos administradores em todo o mundo, pois, estabeleceram *áreas de competência*, e para cada uma delas um *conjunto de elementos específicos*.

Por exemplo: uma das *áreas de competência* é o recrutamento e seleção de pessoal. Haverá sucesso no desenvolvimento desta competência se os gerentes forem capazes de definir necessidades de pessoal imediatas e futuras, determinar especificações para manter pessoas de qualidade, além de avaliar e selecionar candidatos segundo requisitos da equipe e da organização.

Demonstramos abaixo *áreas de competência* e o *conjunto de elementos específicos*:

Áreas de Competência	Conjunto de Elementos Específicos
1. Iniciar e implementar mudança e aprimoramento de serviços, produtos e sistemas	1. Identificar oportunidades para aprimoramento nos serviços, produtos e sistemas. 2. Avaliar benefícios e desvantagens de mudanças propostas. 3. Negociar e estabelecer acordo na introdução de mudanças. 4. Implementar e avaliar mudanças nos serviços, produtos e sistemas. 5. Introduzir, desenvolver e avaliar sistemas de garantia de qualidade.
2. Monitorar, manter e melhorar a entrega de serviços e produtos.	1. Estabelecer e manter o suprimento de recursos na organização/departamento. 2. Negociar e estabelecer acordos quanto a exigências do cliente. 3. Manter e melhorar as operações segundo especificações de qualidade e funcionalidade. 4. Criar e manter as condições necessárias para o trabalho produtivo.
3. Monitorar e controlar o uso dos recursos.	1. Controlar custos e ampliar valor agregado. 2. Monitorar e controlar atividades de conformidade com os orçamentos.
4. Garantir a alocação eficaz de recursos para atividades e projetos.	1. Justificar propostas para despesas com projetos. 2. Negociar e estabelecer acordo quanto a orçamentos.
5. Recrutar e selecionar pessoal.	1. Definir futuras necessidades e requisitos de pessoal. 2. Determinar especificações para manter pessoas de qualidade. 3. Avaliar e selecionar os candidatos segundo requisitos da equipe e da organização.
6. Desenvolver equipes, indivíduos e a si mesmo para melhorar o desenvolvimento.	1. Desenvolver e melhorar as equipes ao longo do planejamento e das atividades. 2. Identificar, rever e melhorar atividades de desenvolvimento para os indivíduos.
7. Planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por equipes, indivíduos e por si mesmo.	1. Fixar e atualizar objetivos de trabalho para equipes e indivíduos. 2. Planejar atividades e determinar métodos de trabalho para alcançar objetivos. 3. Distribuir trabalho e avaliar equipes, indivíduos e a si mesmo segundo os objetivos. 4. Fornecer feedback para as equipes e indivíduos sobre o seu desempenho.
8. Criar, manter e ampliar relações eficazes de trabalho.	1. Estabelecer e manter a confiança e apoio dos subordinados. 2. Estabelecer e manter a confiança e apoio do gerente imediato. 3. Estabelecer e manter relacionamento com colegas. 4. Identificar e minimizar conflitos interpessoais. 5. Implementar procedimentos disciplinares e de reclamações. 6. Aconselhar a equipe.
9. Procurar, avaliar e organizar informações para a ação.	1. Obter e avaliar informações para ajudar na tomada de decisões. 2. Prever tendências e acontecimentos que afetarão os objetivos. 3. Registrar e armazenar informações.
10. Trocar informações para resolver problemas e tomar decisões.	1. Conduzir reuniões e discussões em grupo. 2. Contribuir com as discussões para resolver problemas e tomar decisões. 3. Aconselhar e informar os outros.

Fonte: "MCI Launches Standards for First Two Levels", Personnel Management, November de 1990, p. 13.

Tomador de Decisões

Todo estudo realizado até aqui demonstrou as diversas atividades da *Função Gerencial*, entretanto se analisarmos cada uma destas atividades veremos que todas têm algo em comum, necessitam de uma *decisão* por parte do profissional para a ação acontecer, própria ou de outros. Estudiosos como Herbert Simon dizem que *"tomar decisões é sinônimo de gerenciar"*.

Segundo Stephen P. Robbins, a abordagem da tomada de decisões levanta questões como: qual a forma, dos gerentes, de identificação de problemas? São eles tomadores de decisão racionais? Como fazem apreciações em condições de incerteza? Quais desvios gerais se manifestam no processo de tomada de decisões? Quando os grupos superam os indivíduos nas tomadas decisões? Até que ponto os gerentes devem autorizar os subordinados a tomarem decisões operacionais?

Existem estudos indicativos de como as decisões devem ser tomadas e na realidade como elas são tomadas. Na prática os procedimentos variam conforme as situações encontradas, podem ser racionais, intuitivos e criativos ou todos ao mesmo tempo.

Entretanto o profissional é influenciado por experiências anteriores de sucesso ou fracasso, pelos seus valores éticos e morais, interesses pessoais e organizacionais; mas sempre visando a decisão mais satisfatória.

O Gerente Como Agente de Mudanças

Nos últimos anos todas as áreas de atividades sofreram mudanças abruptas e radicais, e conseqüentemente nas *Funções Gerenciais* não seria diferente. O processo inicia-se em 1950 quando se afirmava que os gerentes precisavam conceber e executar programas de mudanças planejada, visando aprimorar pessoas, alterar processos e métodos de trabalho e redesenhar as estruturas organizacionais.

A partir de 1980 as mudanças tinham por objetivo melhorar a qualidade, através do aprimoramento constante, assim as alterações deveriam ser gradativas e contínuas visando aperfeiçoar a organização como um todo.

Atualmente os profissionais no exercício de *Funções Gerenciais* necessitam acompanhar o ritmo dos acontecimentos, provocando em suas organizações mudanças na mesma velocidade do ambiente organizacional, iniciando muitas vezes do zero, reinventando estruturas organizacionais e adaptando-se as transformações globais.

A *Função Geral* sofre as mesmas transformações, de uma maneira mais acentuada, pois os gerentes ao mesmo tempo em que provocam mudanças, também devem se adaptar as modificações ocorridas a sua volta, ou seja, sua atitude é passiva e ativa ao mesmo tempo.

As tendências atualmente mostram que os gerentes deverão:

- *Prosperar com o caos*. Tom Peters, no seu livro "Prosperando no Caos", afirma que gerentes bem-sucedidos precisam ter a capacidade de prosperar em meio à mudança e à incerteza, convertendo um ambiente caótico e em mudança em oportunidade, pois a chance para as organizações bem administradas ganharem uma vantagem competitiva sobre as rivais é serem mais inteligentes, flexíveis, ágeis, eficientes e melhores nas respostas às necessidades dos clientes.

- *Serem Treinadores*. O modelo de gerente conhecedor de tudo, determinador das tarefas, de como e quem deve fazer, sabendo executar os serviços melhor que o próprio funcionário, esta totalmente ultrapassado. Os gerentes atuais são como treinadores, mal participam do jogo, mas propiciam todas as condições para alcançar os resultados com pleno êxito, garantindo os recursos necessários, fixando metas e objetivos, acompanhando

o desenvolvimento não só dos trabalhos mas das pessoas envolvidas, oferecendo inspiração, motivação e avaliando resultados.

- *Delegar Poder aos Colaboradores*. O fato dos gerentes estarem atuando como treinadores, os fazem procurar outros estilos de liderança condizentes com tal atitude. Desta forma procuram se adaptar o estilo a situação vivenciada no momento, entretanto, a tendência é uma liderança democrática e participativa, e isto está demonstrado nos resultados obtidos na adoção desta opção.

- *Compartilhar Informações*. Os antigos gerentes guardavam para si as informações obtidas, tanto internas quanto externas. Nessa nova realidade, onde os colaboradores tomam decisões operacionais importantes, necessitam de todo volume de informações ao seu alcance, daí um dos papéis gerenciais estar ligado a disseminação de informações obtidas, interna ou externamente. Algumas empresas optam por compartilhar, inclusive, informações relativas a orçamento, apresentando resultados significativos nos custos das unidades.

- *Ter Sensibilidade às Diferenças*. Os antigos gerentes imaginavam haver semelhanças entre ele e seus colaboradores, ou seja, mesmos gostos, mesmas responsabilidades, comemorando os mesmos feriados, etc. Estudos mostraram claramente que cada indivíduo tem suas necessidades próprias e por participarem de grupos diferentes, algumas delas estão ligadas aos diversos grupos que participam, e o gerente deve ser sensível a estas necessidades, pois elas estarão ligadas a satisfação (profissional e pessoal), a motivação, etc. Além disso, é necessário ter a certeza do respeito às diferenças.

4. AVALIANDO A EFICÁCIA GERENCIAL

Este estudo permite aos profissionais das *Funções Gerenciais* serem eficazes, assim passaremos a definir a eficácia gerencial e organizacional, os principais grupos julgadores desta eficácia e quais os diversos critérios utilizados.

Definições

Para pensarmos em avaliar a *eficácia gerencial*, devemos entender claramente o significado de **eficiência** e **eficácia**.

Stephem Robbins, no seu livro "Administração Perspectivas e Mudanças", diz o seguinte: "*eficiência diz respeito à relação entre insumos e produtos*. Se o gerente obtém mais produção para uma mesma quantidade de determinado insumo, houve aumento de eficiência. Do mesmo modo, se o gerente consegue obter a mesma produção com menos insumos, mais uma vez foi eficiente. Assim uma grande preocupação dos gerentes é a utilização eficiente dos recursos materiais, pessoais, financeiros e tecnológicos".

No mesmo livro o autor diz: "não basta ser eficiente, há necessidade da conclusão das atividades, ou seja, a *eficácia* precisa ser alcançada. Os gerentes *que alcançam as metas de suas organizações* são ditos eficazes. Como disse um especialista em gerenciamento: '*Eficiência* significa *fazer as coisas direito*, e *eficácia* significa *fazer a coisa certa'*. Fazer as coisas direito significa minimizar o custo dos recursos necessários para alcançar as metas. Fazer a coisa certa significa selecionar metas adequadas e alcançá-las".

A eficácia organizacional está relacionada com as metas da organização. Apesar dos conceitos serem diferentes, é muito difícil separar a eficácia gerencial da organizacional, a final de contas se cada gerente atingir sua meta a organização também chegará lá, entretanto a organização poderá cumprir suas metas sem que todos os gerentes as cumpram também.

Os Públicos de uma Organização

A princípio o conceito de eficácia pareceu ser bem simples, entretanto dentro desta simplicidade há uma complexidade, pois, os critérios para avaliação da eficácia dependem de quem esta avaliando e do enfoque que esta sendo dado.

Assim um grupo de funcionários pode considerar a eficácia de uma organização baseada no valor dos salários pagos e dos benefícios oferecidos, já os acionistas podem avaliar a eficácia da empresa pelo total de dividendos recebidos.

O conhecimento dos *públicos*, ou seja, grupos de dentro ou de fora da organização possuidores de algum interesse nela (funcionários, clientes, administradores, conselhos de diretores, investidores, concorrentes, fornecedores, credores, mídia, órgão governamentais e grupos de interesses especiais), ajudam a conceituar melhor a eficácia, pois, cada um tem seu conjunto de critérios.

O digrama na página 26 abaixo demonstra os grupos de interesse nas organizações e um resumo dos critérios de avaliação de eficácia.

Critérios de Eficácia

A *eficácia* de uma organização é determinada pelo sucesso de realização de suas metas, sendo importante sabermos *quais* e *de quem* são estas metas. Iremos, de maneira resumida, ponderar sobre os critérios mais comuns e demonstrar como os vários grupos dentro e fora da organização enfatizam critérios diferentes.

Parâmetros Financeiros. Este parâmetro é bem considerado em empresas com fins lucrativos. Primeiro considerou-se a máxima participação no mercado como sendo o principal critério financeiro, posteriormente foi dada ênfase aos dividendos, logo em seguida o retorno sobre o capital investido dominou as idéias da grande maioria e atualmente as atenções estão concentradas num fluxo de caixa equilibrado.

Os indicadores financeiros ainda são os critérios mais considerados, não só comparando com mercado global e com o seguimento de atuação. Para as empresas de *capital aberto* é fundamental que os indicadores atinjam níveis satisfatórios mantendo a legitimidade e a credibilidade da organização.

Produtividade. Este critério é sinônimo de eficiência organizacional, quanto maior produção a empresa consegue com a mesma quantidade de insumo, mais produtiva ela é. As bases para tais considerações estão ligadas a produção por hora/funcionário, custo por cliente e percentual de sucata em relação ao produto final. Estes critérios coincidem com os parâmetros financeiros quando se utiliza um critério como taxa de retorno sobre o capital.

Crescimento. Uma das medidas utilizadas na década de 1960 era expansão da folha de pagamento, atualmente esse critério não tem mais peso, muito pelo contrário, quanto mais a empresa conseguir aumentar sua produção e vendas com o mesmo número de pessoas ou até havendo redução mais eficiente ela será considerada.

Outros critérios válidos neste aspecto são o aumento de unidades vendidas, nas receitas totais e nos lucros líquidos. Para os investidores (mercado financeiro) o auto valor das ações de uma empresa é considerado um critério de eficácia.

Satisfação do Cliente. A carteira de clientes de uma empresa já foi considerada patrimônio, entretanto a acirrada concorrência da atualidade derruba esta máxima facilmente. A preocupação das empresas é a máxima satisfação do cliente, investindo maciçamente na manutenção dos já existentes, pois está provado que a busca de novos é bem mais onerosa.

Assim há ostensivo investimento em treinamento de funcionários para atendimento, números telefônicos para assistência técnica ou reclamações, adoção políticas de retorno do tipo “nenhuma-dúvida-levantada” e a realização de extensas pesquisas de pós-vendas.

Outro fator muito considerando é o de não tirar vantagens financeiras dos clientes, tal medida traz reflexos em longo prazo extremamente positivos. Podemos exemplificar esta situação com Harley Davidson, que esgotou sua capacidade de produção de motocicletas de 1995 já no final de 1994. Poderia ter aumentado seus preços e ter elevado seus lucros significativamente, mas não o fez mantendo-se dentro de seus parâmetros, pois julgou que os interesses da companhia de longo prazo seriam mais importantes do que lucros imediatos.

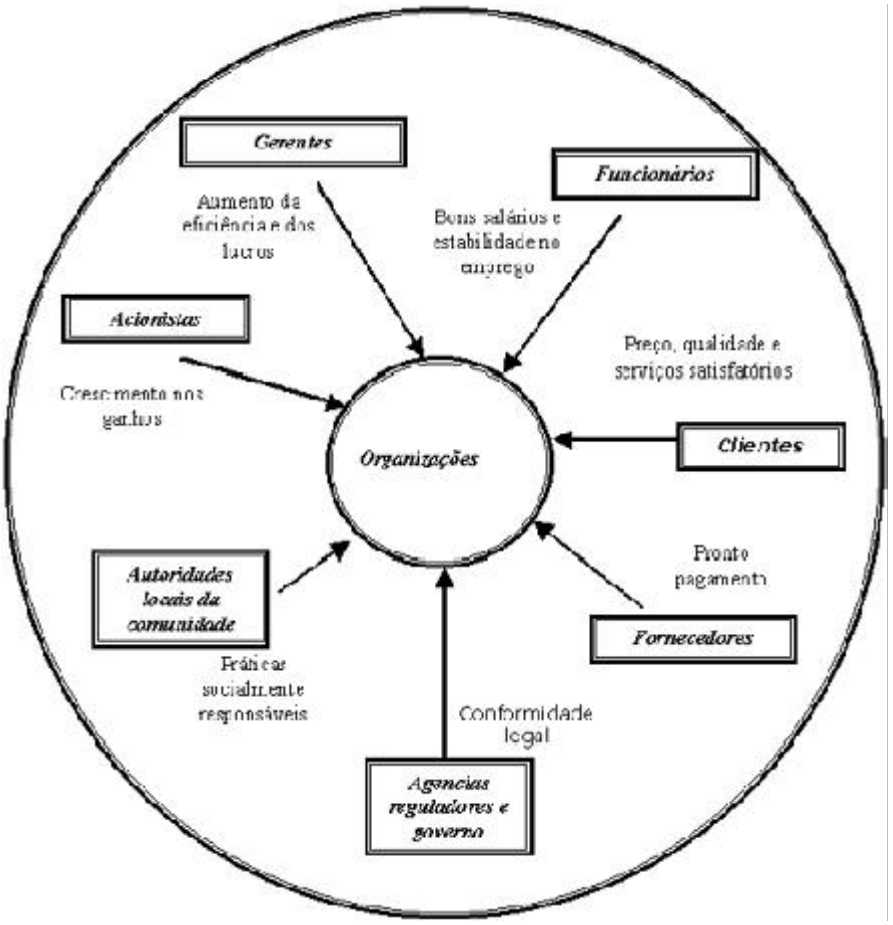
Qualidade. Este critério esta diretamente ligado à satisfação do cliente, envolvendo operações e processos internos, além da avaliação por parte clientela. Estes procedimentos estão ligados a manter pisos limpos nas áreas de produção, diminuir passos no procedimento de contas a pagar, controle dos custos de estoque e garantir a total satisfação do cliente, etc.

Flexibilidade. Com a alta competitividade existente nos dias correntes a rapidez e a facilidade com das organizações deslocam recursos de uma atividade para outra, será um diferencial fundamental em relação à concorrência. Nesta época de aceleradas transformações sociais, econômicas e tecnologias, a empresa que estiver melhor preparada para ajustar-se às mudanças terá uma grande vantagem competitiva.

Crescimento e Satisfação dos Colaboradores. Quando medir a eficácia das empresas estava no aumento de sua folha de pagamento seus quadros funcionais incharam e acabou-se por perder o foco de que os colaboradores são a alma da empresa, pois são eles produtores das riquezas das organizações. Muitas empresas demitiram a vontade e diminuindo a estabilidade no emprego, perdendo a lealdade de seus funcionários.

Por uma questão de qualidade tais atitudes foram necessárias, num determinado momento, até mesmo por sabermos que a eficácia de uma empresa hoje em dia é medida pela sua produtividade e flexibilidade, podendo perfeitamente ser alcançado em paralelo à satisfação dos colaboradores, atendendo suas necessidades.

Aceitação Social. A responsabilidade social das empresas é atualmente a grande preocupação dos administradores motivados pelo fato dos consumidores estarem mais exigentes com as atitudes das empresas referentes ao meio ambiente, educação, pesquisa, qualidade de seus produtos, preço, etc.



Uma Estrutura Integradora

A *Função Gerencial* na sua plenitude exige do profissional uma visão equilibrada objetivando a atender as necessidades organizacionais (internas e externas).

Sabe-se que cada público possuidor de interesses em organizações priorizam critérios de avaliação gerencial de acordo com seus desejos e anseios, o gerente terá que equilibrar o atendimento a todos atingindo a *eficácia organizacional*.

O primeiro passo é a identificação dos grupos interessados na organização, levantar quais os critérios de avaliação de eficácia utilizados e priorizando-os de forma a equilibrar os mais relevantes atendendo a todos. Essa será, certamente, a atividade mais complexa do gerente, pois a consciliação de interesses diversos, com posturas e entendimentos, muitas vezes opostos, é o grande desafio da atividade gerencial.

Decisões: Como maximizar o processo decisório.

1. INTRODUÇÃO

Tomar decisões é um elemento crítico da vida organizacional, é necessário levantar dados confiáveis, considerando não só aspectos tangíveis, mas intangíveis, principalmente porque sempre haverão pessoas envolvidas, nos dois lados da questão (quem toma a decisão e quem sofrerá as conseqüências da escolha).

A decisão certa reside tanto na seleção adequada do problema como na escolha da alternativa correta.

Podemos exemplificar a frase acima mencionando fato ocorrido em outubro de 1994 com a Intel, a maior fabricante de processadores do mundo. Identificaram-se problemas de divisão envolvendo números muito grandes no processador Pentium.

O mercado reagiu de maneira negativa, as ações da empresa caíram. A IBM, na época, decidiu retirar do mercado os PCs com processadores defeituosos, abalando mais a credibilidade da empresa.

Os altos executivos da Intel resolveram não mexer na questão, pois alegaram a ocorrência do problema uma vez a cada nove bilhões de vezes, e mesmo com críticas acirradas não mudaram seu posicionamento. Repentinamente informaram ao mercado a troca de todos os chips defeituosos.

A questão foi vista com olhos estritamente técnicos, e na realidade não era o problema principal. A questão seria facilmente resolvido se a empresa enfocasse o fato certo, ou seja, a credibilidade de seus produtos.

2. COMO AS DECISÕES DEVEM SER TOMADAS?

No falto ocorrido com a Intel percebemos que não houve por parte dos executivos o enfoque correto do problema gerando conseqüências que poderiam ter sido minimizadas. Com isso percebemos que identificar o problema de maneira correta é o fundamental no processo decisório.

O que significa tomar decisões?

Tomar decisões consiste em fazer escolhas consistentes, maximizando o valor de cada critério adotado na solução do problema, baseado numa escala de valores, de acordo com cada indivíduo.

Nesta visão afirmamos a opção pelo ***Modelo Racional,*** o qual, segundo alguns estudiosos, considera as seguintes etapas:

- *Definição do Problema*: um problema existe quando há uma discrepância entre uma situação existente e uma situação desejada, e nem sempre é evidente por si mesma (considere a situação da Intel).

- *Critérios de decisão*: determinação do que é relevante à tomada de decisão, estabelecendo os interesses, os valores e as preferências do tomador de decisão. Critérios desconsiderados não são relevantes para tomada de decisão.

- *Ponderação dos critérios previamente identificados*: nesta etapa os critérios adotados deverão ser analisados com objetivo de verificar o grau de importância dado a cada um.

- *Alternativas possíveis*: são relacionadas todas as alternativas possíveis para solução do problema, não havendo análise de nenhuma delas, são apenas listadas.

- *Classificação das alternativas segundo critérios adotados*: cada alternativa descrita deverá ter suas vantagens e desvantagens analisadas e avaliadas em conformidade com os critérios estabelecidos.

- *Cálculo da decisão ótima*: este cálculo está baseado na atribuição de peso aos critérios estabelecidos, priorizando a importância de cada um. A partir deste ponto multiplicamos a eficácia esperada de cada escolha pelo peso de cada critério e pela pontuação de cada critério para cada alternativa.

Exemplo: a decisão de escolher uma faculdade. Utilizando o *modelo racional*, o processo seria mais ou menos o seguinte. A sua formação secundária cria um problema: o que você vai *fazer agora?* Suponhamos que você decida ir para a faculdade (dentre outras opções de não freqüentar uma faculdade). Dessa forma, você começa a listar os critérios relevantes para a sua decisão, como, por exemplo: *disponibilidade de ajuda financeira, reputação da faculdade, custo anual, cursos oferecidos, localização geográfica e qualidade da vida social*. Depois de listar esses critérios, você os pesa, ou seja, determina valores para priorizar sua importância. Utilizando uma escala de um a 10 (onde 10 é o critério mais importante), por exemplo, você poderia determinar que a disponibilidade de ajuda financeira tem peso dez, enquanto a qualidade de vida social tem peso quatro. Em outras palavras, a ajuda financeira é considerada duas vezes e meia, mais importante em suas decisão do que a vida social. Depois de pesar seus critérios, você lista todas as faculdades viáveis presentes no quadro de sua decisão. Para algumas pessoas, tal lista poderia incluir dezenas de faculdades. Em seguida, você precisa avaliar cada uma dessas opções. As vantagens e as desvantagens de cada alternativa ficam evidentes quando são comparadas pelos critérios e pesos previamente estabelecidos. Finalmente, se você está aplicando o modelo de decisão racional, você escolherá a faculdade que receber a maior pontuação em termos do calor esperado. E você terá tomado uma decisão ótima.

O modelo de decisão racional pressupõe o seguinte:

- *Clareza do problema*: o problema é claro e inequívoco e todas as informações relativas à situação estão disponíveis para o tomador de decisão.

- *Opções conhecidas*: o tomador de decisão consegue identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis. Além disso, ele está ciente de todas a possíveis conseqüências de cada alternativa.

- *Preferências claras*: os critérios e as alternativas podem ser classificados e ponderados de forma a refletir sua importância.

- *Preferências constantes*: os critérios específicos de decisão são constantes, e os pesos atribuídos são estáveis no decorrer do tempo.

- *Não haverá restrições de tempo ou custo*: o tomador de decisão racional pode obter informações completas sobre os critérios e as alternativas, porque se pressupõe não haver nenhuma limitação de tempo ou de custo.

- *Máxima compensação*: o tomador de decisão racional escolherá a alternativa de mais alto valor percebido.

Incerteza e Risco

O maior desafio dos tomadores de decisão é a análise das alternativas, a qual normalmente é realizada segundo um dentre três conjuntos de condições, como segue:

- *Certeza*: sabe-se de antemão o resultado da decisão; exemplo: se uma pessoa tem disponível cerca de R$ 1.000,00, e não precisando desta importância nos próximos doze meses poderá concretizar um investimento. Se o investimento for feito a uma taxa de 10% aa, ela poderá *ter certeza* de receberá R$ 1.100,00.

- *Risco*: condições nas quais o tomador de decisão pode calcular a probabilidade de alternativas ou resultados. Podemos exemplificar esta situação no caso das decisões a serem tomadas por líderes militares em tempos de guerra.

- *Incerteza:* quando não há informações suficientes para ter clareza das alternativas ou calculo do seu risco. Neste caso os tomadores de decisão confiam em sua intuição ou criatividade. Uma situação que exemplifica esta circunstância está ligada ao fato de desejar atingir uma posição de destaque dentro do mercado em que uma empresa atua.

Uma abordagem racional para avaliar alternativas sob condições de risco é a do valor esperado. *Valor esperado é um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às conseqüências positivas ou negativas resultantes da seleção de uma determinada alternativa.* Ele é igual a soma dos vários resultados possíveis multiplicada pelo benefício ou custo de cada um. Se você está pensando em abrir uma pequena loja e reduziu suas alternativas a duas localizações, você pode utilizar o valor esperado para ajuda-lo a fazer sua escolha final. Suponha que você calculou dois resultados possíveis para cada uma das localizações. Você pode verificar o valor esperado na loja da Zona Sul é de R$ 17.500,00 e no Centro é de R$ 20.000,00. Com base apenas na análise do *valor esperado*, a localização no Centro é a melhor escolha, como demonstra o quadro abaixo:

Alternativa	Resultado Possível	Probabilidade	Valor Esperado	Resultado
Centro	R$ 40.000 (lucro) R$ 10.000 (prejuízo)	0,6 0,4	R$ 24.000 (R$ 4.000)	R$ 20.000
Zona Sul	R$ 25.000 (lucro) R$ 10.000 (lucro)	0,5 0,5	R$ 12.000 R$ 5.000	$ 17.500

A opção pela zona sul apresenta duas alternativas com probabilidade de lucro, e mesmo assim não é a mais vantajosa.

Criatividade

Todo tomador de decisão deve ser criativo, ou seja, ter "*a capacidade de combinar idéias de um modo singular ou de fazer associações incomuns entre idéias",* pois, esta capacidade permite a avaliação e o entendimento pleno de um problema, além da percepção de questões não identificadas pelos demais, entretanto seu maior valor esta no fato da ajuda ao tomador de decisão identificar todas as alternativas viáveis.

A maioria das pessoas possui um *potencial criativo* não utilizado, podendo ser evocado quando requisitado, entretanto é necessário sair das *tocas psicológicas onde muito de nós nos encerramos e aprender como pensar sobre um problema de maneiras diferentes*.

Cada pessoa é *criativa* naquilo que lhe é inerente (que está, por natureza, inseparavelmente ligado a uma coisa ou pessoa), por exemplo Einstein, Edison, Picasso e Mozart, eram indivíduos de excepcional criatividade, cada um dentro de sua área de atuação.

Existem alguns *métodos para estimulação da criatividade individual*:

- *Instrução direta*: significa instruir alguém a ser criativo evitando aceitar abordagens óbvias de um problema, esta idéia parte do principio da aceitação da grande maioria das pessoas em aceitar soluções comuns para os problemas deixando de desempenhar a altura suas capacidades.
- *Listagem de atributos*: consiste em relacionar os atributos das principais características das alternativas tradicionais, considerando as mais importantes, e conforme os limites dos problemas, descartar aquelas inviáveis. Neste caso nenhuma idéia é rejeitada não importando o quão ridícula possa ser.
- *Pensamento vertical*: é tido muitas vezes como racional porque precisa estar correto em todas as etapas e lida apenas com o que é relevante, pois cada paço no processo segue o passo anterior numa sucessão contínua.

- *Pensamento lateral*: nesta forma não há um padrão desenvolvido, mas reestrutura-se a forma de pensar, por exemplo, podemos tentar solucionar um problema a partir do ponto do final e não do inicio. Não há necessidade que todos os passos estejam corretos, poderemos passar por uma área "errada" onde visualizaremos o caminho correto. Não há restrição as informações, estas poderão ser ao acaso ou irrelevantes, levando-nos a um modo novo de encarar o problema.

Quando surgem as dificuldades, para soluciona-las deveremos considerar: *a identificação correta dos problemas, o levantamento de todas as alternativas, avaliação das alternativas possíveis e utilização da criatividade.*

Análise Quantitativa

A *Análise Quantitativa* desenvolve ferramentas racionais e analíticas auxiliando o tomador de decisão na avaliação objetiva das alternativas de decisão. Faremos uma apresentação sucinta das técnicas quantitativas mais conhecidas com o objetivo de mostrar onde elas podem ajudar, portanto seremos mais descritivos do que técnicos.

Análise do Ponto de Equilíbrio

Esta análise é uma decisão financeira utilizada para determinar se um volume de vendas resultará em prejuízo ou lucro, ou seja, se a receita gerada por um determinado volume de vendas cobrirá os custos fixos e variáveis.

Para esse cálculo é necessário saber o *preço da unidade* do produto vendido ***(P)***, o *custo variável* , ou seja, aquele que muda proporcionalmente à produção e, basicamente, incluem custo de matéria-prima, mão-de-obra e energia ***(CV)***, e o *custo fixo*, sendo aqueles que não mudam independente do volume produzido, como por exemplo: impostos, prêmios de seguros, alugueis, etc. ***(CF)***.

O *ponto de equilíbrio* pode ser calculado graficamente ou através da seguinte fórmula:

$$PE = \frac{CF_T}{P - CV}$$

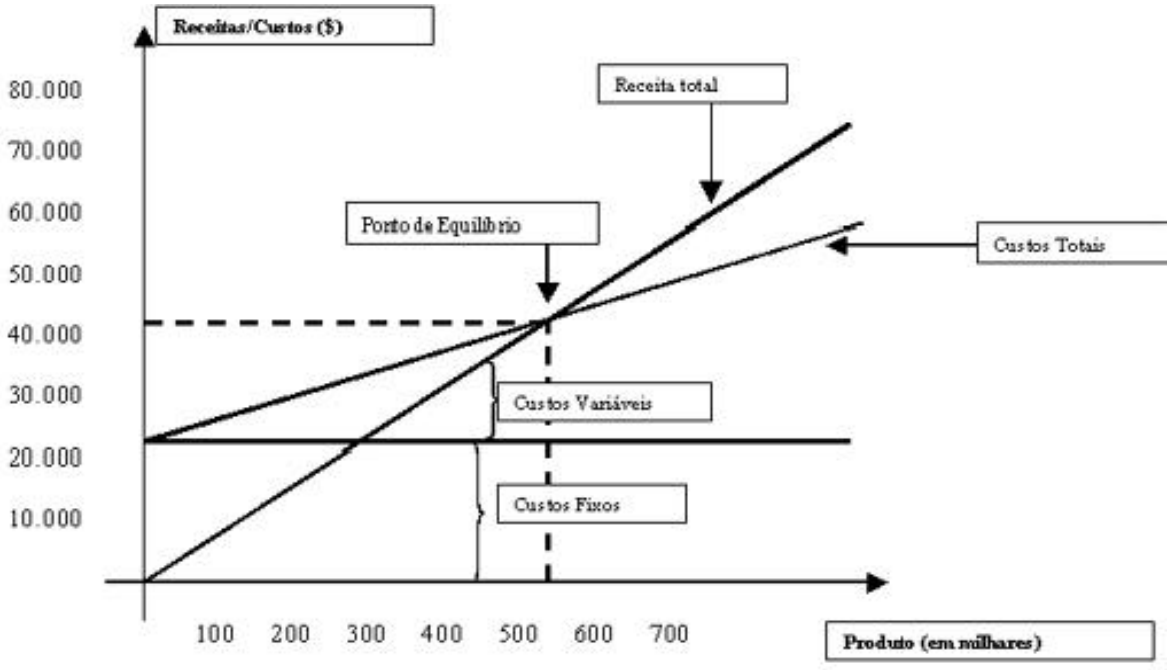
A fórmula indica que o *ponto de equilíbrio* será igual <u>*ao Custo Fixo Total divido pela subtração do Preço de Venda do Custo Fixo Variável*</u>, o resultado indicará a quantidade que deverá ser vendida para que a *Receita Total* seja igual ao *Custo Total (Custo Fixo mais Custo Variável Total).*

<u>Exemplo</u>: Consideraremos que uma Central de Xerox cobra R$ 0,10 por cópia, que seu *Custo Fixo Total* anual é de R$ 27.000,00 e o *Custo Variável* é de R$ 0,04 por cópia, o *Ponto de Equilíbrio* será calculado da seguinte forma:

$$PE = \frac{27.000,00}{0,10 - 0,04}$$

PE = 450.000 cópias.

Neste caso a Central de Xerox deverá vender 450.000 cópias por ano para atingindo seu *Ponto de Equilíbrio.*



Retorno Sobre Investimento

Esta ferramenta de análise é fácil de ser compreendida, pois é indicada pelo percentual do *lucro* sobre o *capital* investido na empresa, podendo ser calculada através da divisão de um pelo outro, como segue:

$$ROI = \left\{ \frac{\text{Lucro}}{\text{Capital Investido}} \right\} X\ 100$$

Esta análise poderá ser feita comparando o índice apurado com os resultados da economia como um todo e com os resultados do setor de atuação da empresa.

Análise Marginal

A *Análise Marginal* considera o custo adicional de uma determinada decisão, colaborando com os profissionais em funções gerenciais a otimizar lucros ou minimizar custos. Assim ao ser avaliada uma nova proposta de negócio, deverá ser considerada a *receita adicional* e o *custo adicional* apresentada por este novo negócio.

Programação Linear

A *Programação Linear* utiliza técnicas gráficas ou algébricas para otimizar a solução de dilemas de alocação de recursos, pressupõe-se uma relação linear entre o problema e o objetivo, por exemplo, o consumo depende da renda das pessoas, então o aumento na de 10% na renda aumentará o consumo no mesmo percentual.

Esta ferramenta é muito útil quando os dados sobre o problema podem ser quantificados e os objetivos estão sujeitos a uma medição precisa.

Teoria da Fila

A *Teoria da Fila* é uma técnica matemática que equilibra o custo de uma fila de espera em relação ao custo do serviço necessário para mantê-la. Dentro dessa visão poderemos avaliar quantas bombas são necessárias em postos de gasolina, quantos caixas nos guichês dos bancos ou quantos balcões em aeroporto. Em cada situação o ideal é minimizar o custo por meio do menor número possível de postos, contudo não tão poucos a ponto de perder clientes.

Um exemplo simples pode ajudar a esclarecer a *teoria da fila.* Suponha que o gerente de uma agencia bancária tenha, entre muitas, a atribuição de distribuir os caixas. Ele dispõe de cinco guichês, mas quer saber se pode abrir apenas um durante uma manhã típica. Ele considera doze minutos o tempo máximo de esperara de um cliente na fila. Leva-se quatro minutos em média para cada cliente ser atendido, não se deve permitir fila maior do que três clientes (doze minutos dividido por quatro minutos por cliente igual a três clientes). Por experiência prévia, durante a manhã as pessoas chegam a um ritmo médio de duas por minuto, pode-se calcular a probabilidade ***(P)*** de que a fila se torne maior do que um número qualquer ***(n)*** de clientes da seguinte forma:

$P = (1 - \text{ritmo de chegada/ritmo de atendimento}) \times (\text{ritmo de chegada/ritmo de atendimento})^n$

Se:

1. n= 3 clientes
2. ritmo de chegada= 2 por minuto
3. ritmo de atendimento= 4 minutos por cliente

$P3 = (1- 2/4) \times (2/4)^3 = (1/2)\ (2/64) = 8/128 = 0{,}0625.$

Esta resposta indica que a probabilidade de ter mais de um cliente na fila no período da manhã é de uma em dezesseis. Se o gerente achar o resultado compatível com o atendimento dado aos clientes e isso não irá prejudicar-lhe o relacionamento com os mesmo, não necessitará abrir outro caixa.

3. QUEM DEVE TOMAR AS DECISÕES?

O processo decisório aqui abordado está ligado a empresa, assim vamos comparar indivíduos ou grupos com o objetivo de descobrir quais são preferíveis; consideraremos, também, os níveis hierárquicos avaliando quando as decisões deverão ser tomadas pela alta administração, média, operacional ou pelos próprios funcionários.

Indivíduos versus Grupos

Muitas decisões nas organizações são tomadas em grupos, entretanto nem sempre este aspecto traz mais vantagem, em muitos casos a escolha individual é preferível. Assim iremos examinar as vantagens de cada uma.

Vantagem da Tomada de Decisão Individual

A principal vantagem da tomada de decisão individual é a *rapidez*, pois não dependerá de reuniões ou consenso para solução das questões. A *responsabilidade* é clara, pois é inerente a quem tomou a decisão. Uma outra vantagem esta ligada à *consistência dos valores* que envolvem o processo decisório individual, pois no grupo poderá existir luta pelo poder; *os indivíduos não são perfeitamente consistentes, mas tendem a ser mais dos que os grupos.*

Vantagens da Tomada de Decisão em Grupo

Os grupos geram *informações e conhecimento mais completos*, e pelo fato de envolverem mais pessoas trazem mais dados e de natureza diferente qualificando melhor o processo decisório. Outro fator é *maior diversidade de opiniões* proporcionando a avaliação de mais abordagens e alternativas. Estudos demonstraram serem as decisões em grupo de melhor qualidade em relação as individuais e as soluções em grupo são mais bem aceitas por todos.

Equilibrando Prós e Contras

A tomada de decisão em grupo ou individual é um procedimento situacional, decisões sem muita importância não envolvendo comprometimento de todos poderão ser individuais, partindo do princípio de que o indivíduo tenha todas as informações necessárias.

De uma maneira geral a opção pelo indivíduo ou grupo estaria ligada a *eficácia* e *eficiência*. Em termos de *eficácia* o grupo é superior: geram mais alternativas, é mais criativo, mais preciso e produz decisões de melhor qualidade; entretanto os indivíduos são mais *eficientes*: os grupos consomem muito mais tempo e recursos para chegar a uma solução.

O Nível de Tomada de Decisão

As organizações estão divididas em quatro níveis: alta administração, média, operacional e funcionários, cada qual com seu nível de responsabilidade, obedecendo à hierarquia organizacional.

Genericamente as decisões recorrentes e rotineiras (chamadas de *decisões programada*) são melhores tomadas pelos níveis inferiores; e as não muito freqüentes ou únicas (*decisões não programadas*) são mais bem tomadas pela alta administração.

Para melhor compreensão podemos considerar o seguinte:

- *Alta Administração*: é mais bem qualificada para decisões estratégicas de longo prazo, como a de determinar qual atividade, direção e objetivos estratégicos globais da organização e onde alocar recursos fundamentais como capital e pessoal.

- *Média Administração*: administra melhor decisões de coordenação com implicações de médio prazo.

- *Administração Operacional*: esta voltada às decisões departamentais mais rotineiras, quase sempre decide "o que" precisa ser feito.

- *Funcionários:* são mais qualificados para tomar decisões operacionais relativas as tarefas. Estas decisões determinam "como" obter o trabalhado a ser realizado.

As regras e normas para tomadas de decisões dentro das organizações devem estar bem claras, havendo obediência aos níveis hierárquicos. Apenas em pequenas empresas a alta administração poderá ocupar-se de todas as decisões, mas nas grandes organizações as responsabilidades devem ser delegadas para não ocorrer sobre carga na hierarquias mais altas.

Isto não impede a participação dos níveis médios nas avaliações das alternativas estratégicas e até sugestões, entretanto a responsabilidade final é da alta administração, o mesmo ocorre com os supervisores acatando idéias e sugestões dos funcionários, mas são eles os responsáveis pelos resultados.

Atualmente duas tendências influenciam significativamente as decisões nas empresas, a *primeira* esta ligada à redução dos profissionais de nível médio, pois a alta administração tem acesso a todas informações da empresa, instruindo diretamente à administração operacional.

A *segunda* esta ligada diretamente aos funcionários operacionais, pois nos últimos anos estão sendo capacitados a tomarem decisões de responsabilidade dos supervisores ou até mesmo dos gerentes de nível médio, desta forma a capacidade de tomar decisões eficazes está se tornando cada vez mais importante para todos.

4. COMO AS DECISÕES SÃO REALMENTE TOMADAS

O *processo racional* na tomada de decisão seria o modelo ideal no cotidiano das funções gerenciais nas organizações, entretanto nem sempre é possível agir segundo tais critérios, quando isto é possível trata-se de uma exceção.

As pessoas normalmente se contentam em achar uma solução aceitável ou razoável para o seu problema em lugar de encontrar uma solução otimizante, desta forma fazem uso limitado de sua criatividade, raramente utilizando analise quantitativa, embora conheçam a metodologia, ela é utilizada para reforçar decisões já tomadas de maneira subjetiva. Recentemente um especialista concluiu: “a maioria das decisões importantes são tomadas por meio de julgamento e não por um modelo prescritivo definido”.

Passaremos a analisar um grande conjunto de dados para apresentar uma descrição de como a maioria das decisões nas organizações é realmente tomada.

Racionalidade Delimitada

Raramente avaliamos todas as alternativas encontradas, quando as identificamos, visando uma decisão otimizada, assim ao deparamos com um problema complexo, procuramos reduzi-lo a um nível onde ele possa ser prontamente entendido, isto por causa da capacidade limitada dos seres humanos de processar informações, impossibilitando a assimilação e compreensão do necessário para otimização da decisão. Por isso as pessoas se *acomodam*, ou seja, buscam soluções apenas satisfatórias.

A capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos, é pequena demais para atender aos requisitos da racionalidade plena, os indivíduos operam dentro dos limites da *racionalidade delimitada*. Constroem modelos

simplificados captando as características essenciais dos problemas sem considerar toda a sua complexidade. Os indivíduos podem, então, comportar-se racionalmente dentro dos limites do modelo simples.

O funcionamento do processo de *racionalidade delimitada* ocorre da seguinte forma: quando há a identificação do problema inicia-se a procura de critérios e alternativas, através de uma reduzida lista de opções explícitas, representando critérios conhecidos e soluções testadas e comprovadas, iniciando o processo de análise.

Esta análise também não será abrangente, nem tudo será cuidadosamente considerado, serão verificadas as alternativas diferenciadas apenas por um grau relativamente pequeno da escolha normalmente adotada, seguindo por caminhos bem conhecidos até chegar a uma "suficientemente boa", encerrando a procura e adotando esta como solução para o problema em questão, como demonstra o quadro da página 39.

O interessante deste método é a ordem das alternativas consideradas viáveis, ela é decisiva na tomada de decisão, pois será escolhida a primeira considerada "suficientemente boa" para atender a solução do problema, não avaliando as demais.

Intuindo

Havia dois candidatos a uma vaga numa determinada empresa e o gerente deveria decidir qual deles ocuparia o lugar. Ao ser questionado de como a decisão foi tomada o gerente respondeu: "às vezes você simplesmente precisa seguir o que seu coração manda".

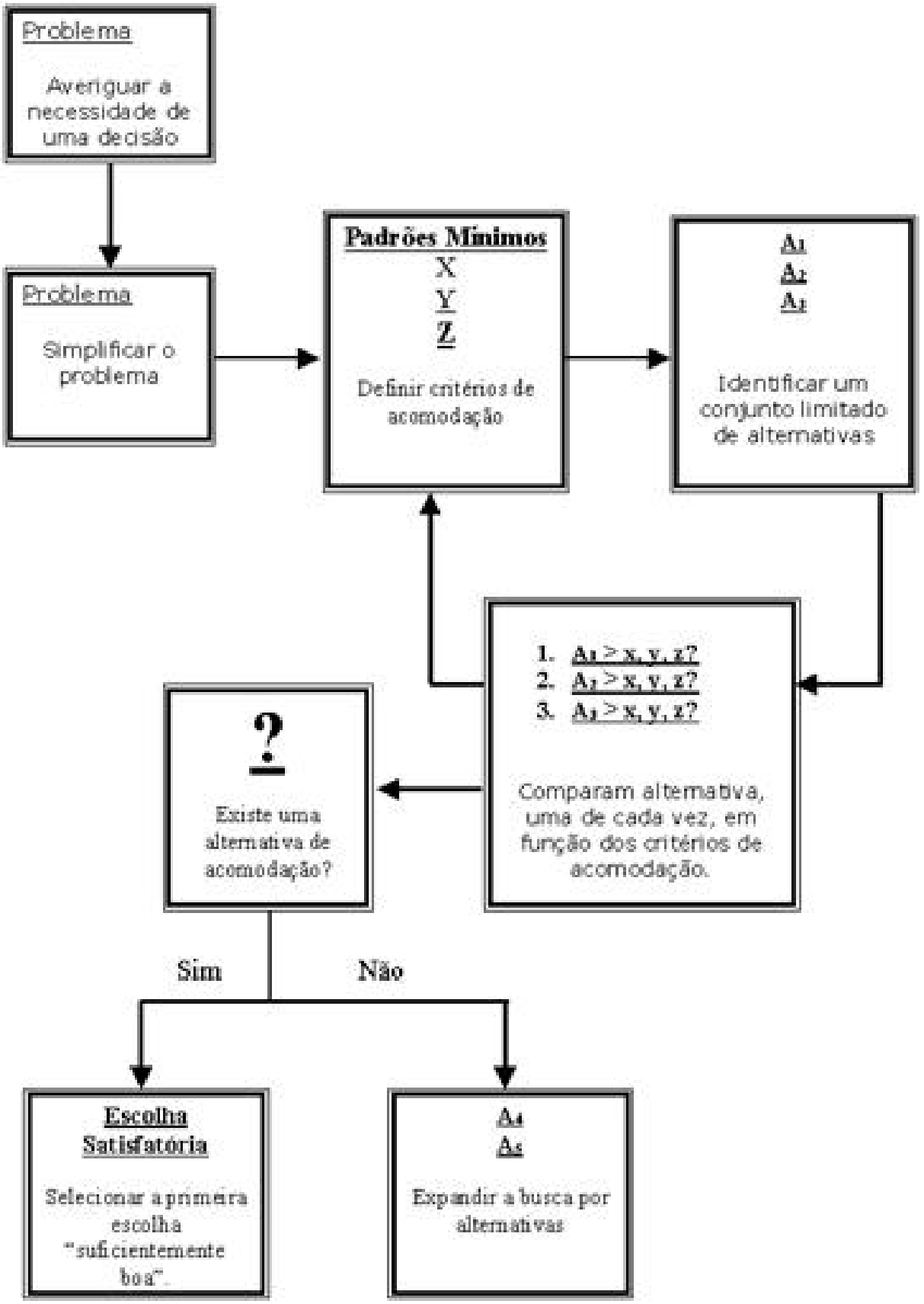
O gerente agiu erroneamente? O uso de sentimentos é sinal de deficiência por parte do tomador de decisão? O resultado seria inferior? A resposta a estas perguntas seria *não*, pois freqüentemente os gerentes usam a intuição e esta pode de fato ajudar a melhorar as decisões.

O importante para entendermos este processo é definirmos a *decisão intuitiva*. Em nosso estudo entendemos como um processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência. Esse processo não opera necessariamente de um modo independente da análise reacional, pois os dois se complementam.

Entretanto o *processo intuitivo* poderá estar baseado em experiências realizadas anteriormente, com sucesso ou não, e isso pode ser compreendido através de uma pesquisa feita com jogo de xadrez.

Foram escolhidos jogadores inexperientes e grandes mestres, e durante dez segundos, foram colocados de frente a uma partida, pouco conhecida, com aproximadamente vinte e cinco peças. Posteriormente solicitou-se a recolocação das peças. Os jogadores inexperientes conseguiram no máximo seis peças, já os grandes mestres colocaram cerca de vinte e quatro peças em média.

A mesma situação foi repetida com as peças colocadas aleatoriamente, e ao serem recolocadas tanto os inexperientes quanto os grandes mestres colocaram no máximo seis peças cada.


Problema
Averiguar a necessidade de uma decisão
Problema
Simplificar o problema
Padrões Mínimos
X
Y
Z
Definir critérios de acomodação
A1
A2
A3
Identificar um conjunto limitado de alternativas
1. A1 > x, y, z?
2. A2 > x, y, z?
3. A3 > x, y, z?
Comparam alternativa, uma de cada vez, em função dos critérios de acomodação.
?
Existe uma alternativa de acomodação?
Sim
Não
Escolha Satisfatória
Selecionar a primeira escolha "suficientemente boa"
A4
A5
Expandir a busca por alternativas

O conhecimento do especialista permitiu a ele reconhecer uma situação e utilizar informações previamente aprendidas, associadas à situação, para chegar rapidamente a uma decisão. O tomador de decisão intuitivo decide, com agilidade, a partir de informações aparentemente limitadas, auxiliado por um “banco de dados” (informações pré-existentes).

A *teoria da imagem* oferece uma explicação abrangente de como a maioria das pessoas utiliza a intuição para tomar decisões. O fato de ser muito complexa, seus elementos principais mostram como as pessoas a utilizam para tomar decisões tais como: *devo eu adotar um determinado curso de ação?*

Existem três elementos básicos na *teoria da imagem* a saber:

1. *Imagens*: são as visões orientadoras dos tomadores de decisão, classificadas da seguinte forma:

   - Primeira*:* representa os princípios e valores básicos de um tomador de decisão,
   - Segunda*:* esta relacionada às metas ou fins aspirados por quem está tomando a decisão,
   - Terceira: são os planos ou os meios para alcançar as metas.

2. *Testes:* há dois testes pelos quais as decisões são tomadas:

   - Compatibilidade: determina o ajuste de uma alternativa aos princípios e metas adotados, e visa eliminar o inaceitável,
   - Rentabilidade: compara as conseqüências potenciais de uma alternativa com outras, buscando a melhor opção.

3. *Estrutura*: dentro da *teoria da imagem* o contexto onde as decisão são tomadas, se baseia nos sucessos e fracassos de soluções anteriores, componentes da estrutura do tomador de decisão, permitindo a este a utilização da intuição na definição das questões.

Com base nos conceitos e definições vistos até aqui, a *teoria da imagem* propõe o seguinte: tomar decisões é essencialmente um processo automático e intuitivo, requerendo uma quantidade mínima de raciocínio.

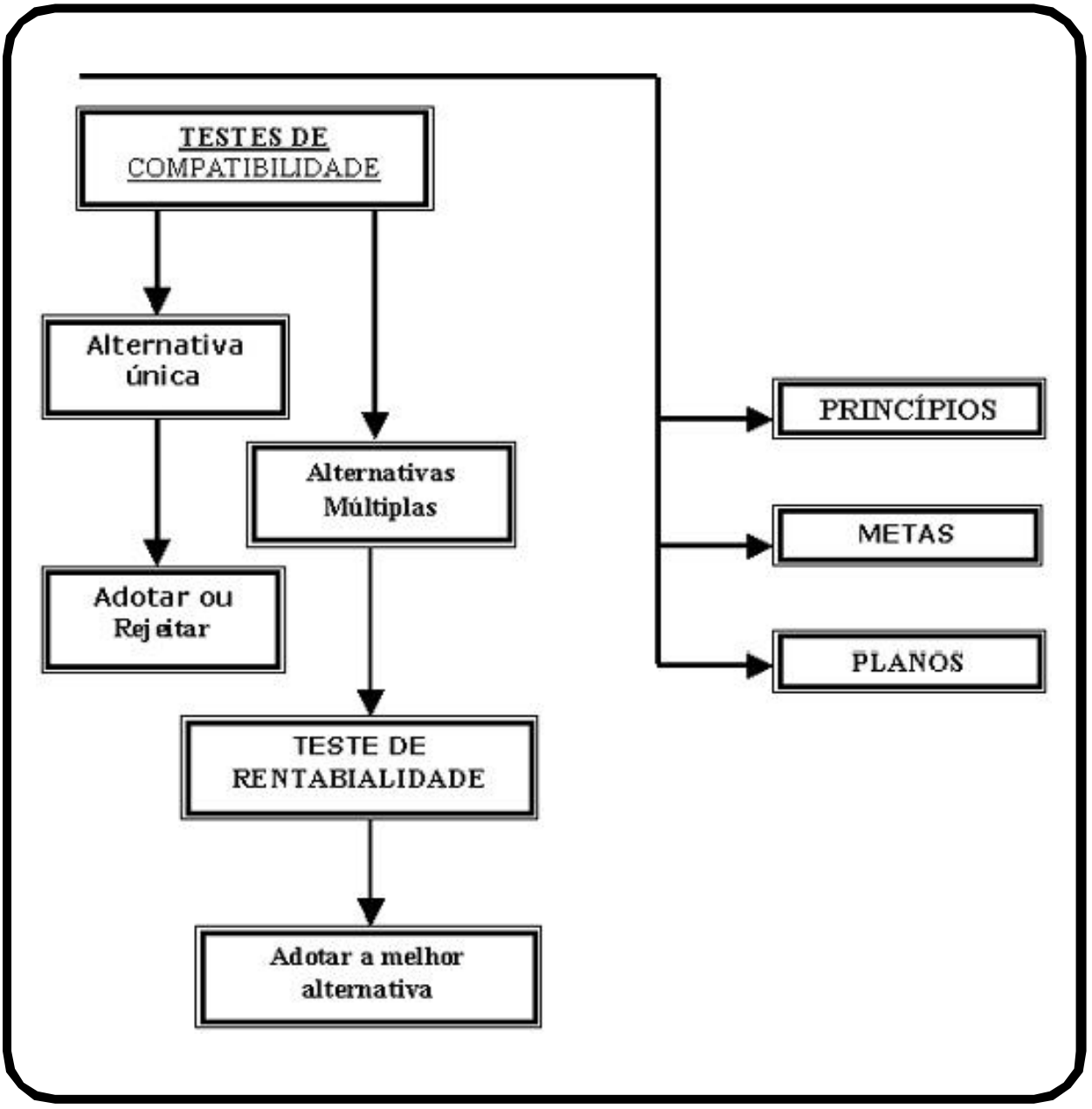
Ao surgir um problema ou uma questão a ser resolvida, ocorre um processo simples de dois passos; o *primeiro* passa uma opção pelo teste de compatibilidade; se esta se ajustar aos princípios, metas e planos do tomador e nenhuma outra é compatível ela é adotada como "suficientemente boa", não passando será descartada.

O *segundo* ocorre a partir do instante que duas ou mais opções passam no teste de compatibilidade, sendo submetidas ao *teste de rentabilidade*, mais complexo e deliberativo, onde serão utilizados: criatividade, analise quantitativa, intuição, e todos os fatores que possam auxiliar o tomador de decisão.

Os testes são influenciados pela estrutura do tomador de decisão, avaliando as informações no contexto de experiências passadas.

O diagrama abaixo exemplifica o processo:

A TEORIA DA IMAGEM APLICADA ÀS DECISÕES DE ESCOLHA



Identificando o Problema

A identificação correta do problema é dos fatores fundamentais para sua solução (lembramos o exemplo da Intel), e devemos considerar que problema para uns é uma situação aceitável para outros, desta forma como identificaremos os problemas?

Problemas visíveis tem maior probabilidade de serem selecionados em detrimento dos importantes: *primeiro* porque são mais fácil identificação, pois chamam mais a atenção do tomador de decisão; *segundo* porque os tomadores de decisão desejam mostrar-se competentes e "acima dos problemas".

Existem outros fatores influenciadores na identificação e solução de problemas. Um deles é o conflito entre selecionar uma questão importante para a organização e outra para o próprio tomador de decisão, a tendência é vencer o interesse pessoal. Outro interesse maior de quem decide é de atacar problemas de grande evidência transmitindo aos demais o controle sobre os acontecimentos. Na sua avaliação o profissional sabe da tendência do avaliador a valorizar o ataque agressivo a problemas visíveis.

Os resultados (lucros e perdas) são fatores de influência nas decisões, as pessoas tendem a escolher opções conservadoras quando o problema é estruturado positivamente, no caso de ser de forma negativa a tendência esta em optar mais pelas soluções de risco.

Analisemos a seguinte situação: se você soube-se que iria perder mil reais mas tivesse a opção de aplicar esses mil reais em um empreendimento arriscado com probabilidade de algum ganho, qual seria sua opção? Provavelmente iria aplicar o capital. Se a escolha estivesse entre ganhar mil reais ou fazer um empreendimento arriscado para ganhar com mesmo valor, qual seria sua decisão? Provavelmente seria receber mil reais.

Desenvolvendo Alternativas

A *Teoria da Imagem* nos mostra como comumente as alternativas são escolhidas (opção por aquela que mais rapidamente se mostra satisfatória), e exames mais minuciosos só serão realizados quando as primeiras alternativas identificadas não passarem no *teste de compatibilidade.*

Isso significa evitar a difícil tarefa de considerar todos os fatores importantes, pesando nos seus méritos e desvantagens relativas, calculando o valor esperado de cada alternativa. Em vez disso, se faz sucessivas comparações limitadas entre alternativas diferenciadas em grau muito pequeno da opção adotada.

Essas comparações sucessivas são realizadas pelo fato das decisões nunca serem definitivas, mas são tomadas e retomadas constantemente em pequenas comparações dentre escolhas limitadas.

Implementando Soluções

Um dos fatores fundamentais após a tomada de decisão é coloca-la em prática, em muitos casos a implementação de "boas decisões" falha por deficiência na sua aplicação prática.

O modelo racional pressupõe endosso e apoio a decisão tomada, evidente tratar-se de uma situação muito idealista. Três variáveis determinam o sucesso da implementação de uma solução: *liderança*, *comunicação* e *apoio político*.

Os *líderes* escolhem como as opções serão definidas, assim as decisões partilhadas, as concessões de poder e equipes autogeridas refletem a convicção das pessoas apoiarem decisões das quais participam ativamente.

Abrir canais de *comunicação* e explicar por que uma decisão foi tomada e como afetará as pessoas representará muito na redução da resistência e no crescimento do apoio.

O respaldo dos indivíduos e grupos dotados com poder para apoiar (*poder político*) uma decisão é fundamental para o seu sucesso, pois, caso estes grupos não concordem com os rumos a serem dados poderá ocorrer um colapso.

Fazendo Escolhas

Há influencias diárias nas decisões, sejam pessoais ou profissionais, deste modo para evitar uma sobrecarga de informações recorremos à *heurística*, ou seja *um método de perguntas e respostas para encontrar a solução de diversos problemas ou atalhos de apreciação na tomada de decisão.*

A *heurística* possui duas categorias:

- *Heurística Disponível*. *Tendência das pessoas basearem seus julgamentos em informações prontamente disponíveis*. Podemos exemplificar esta situação com o medo das pessoas em de voar do que dirigir. Estatísticas provam ser mais seguro voar, mas as notícias recaem mais sobre os acidentes aéreos criando emoções fixas na memória.

- *Heurística Representativa*. *Tendência a avaliar a probabilidade de uma ocorrência fazendo analogias e percebendo identidade de situações onde não existe.* É o caso de garotos que sonham em serem jogadores de futebol de sucesso, pois ouviram falar de casos ocorridos e estabelecem paralelos inexistentes.

A *heurística disponível* pode explicar porque ao avaliar um determinado colaborador o gerente possui uma tendência de considerar situações recentes; e a *representativa* pode demonstrar a previsão de um gerente com relação ao desempenho de um novo produto associando-o ao sucesso de um anterior.

A *escalada de comprometimento* é outro aspecto a ser considerado no processo de escolha, ou seja, *o aumento de envolvimento com uma decisão anterior, apesar de informações negativas.* Trata-se do casamento realizado por um rapaz ou uma moça após longo tempo de namoro, mesmo com o relacionamento instável, mas o investimento realizado é considerado.

As pessoas tendem também a comprometer-se com decisões errôneas provando estarem certas, assim "jogam dinheiro fora para consertar o imprestável". A idéia de ser consistente, ou seja coerente com as ações, é outro aspecto de manter decisões inadequadas, pois se imagina consistência em lideres eficazes.

Diferenças Individuais

As pessoas são umas diferentes das outras, até mesmo irmãos gêmeos univitelínicos poderão pensar, agir e decidir de formas diferentes. Por essa razão estudiosos no assunto concluíram que os *estilos de decisão* são fundamentados em duas dimensões:

1. *Modo de pensar*: definem pessoas *lógicas* e *racionais*, processando a informação seqüencialmente; e as *intuitivas* e *criativas*, percebendo as coisas como um todo.

2. *Tolerância à ambigüidade**: algumas pessoas sentem uma grande necessidade de estruturar as informações de modo a minimizar a ambigüidade; entretanto outras conseguem processar muitos pensamentos ao mesmo tempo.

* *Ambíguo*: que tem dois ou mais sentidos

Estas duas dimensões colocadas em um diagrama definem os seguintes estilos de tomada de decisão:

1. *Diretivo*: têm baixa tolerância à ambigüidade e buscam racionalidade. São eficientes e lógicas. Nas preocupações com eficiência fazem tomam suas decisões utilizando informações mínimas e avaliando poucas alternativas. O estilo diretivo é caracterizado por pessoas rápidas na tomada de decisão e se concentram no curto prazo.

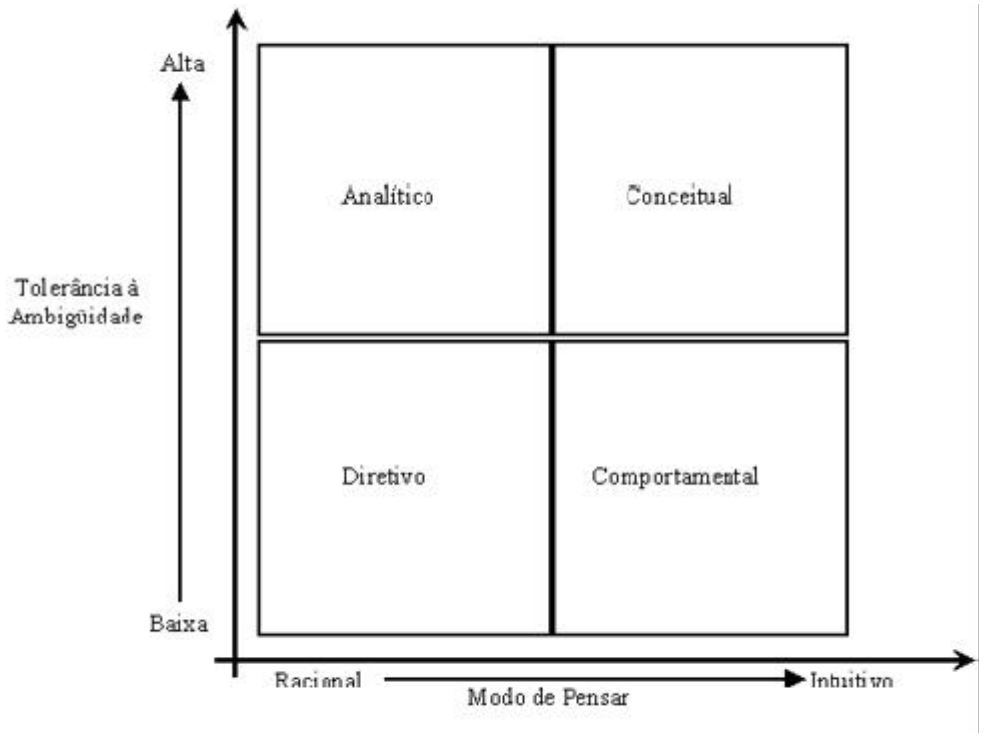
2. *Analítico*: têm uma tolerância muito maior à ambigüidade, buscando, portanto, mais informações e alternativas. Os gerentes analíticos seriam mais bem caracterizados como cautelosos, dotados da capacidade de adaptar-se ou de lidar com situações novas.

3. *Conceitual*: tendem a ter uma perspectiva muito ampla e a considerar muitas alternativas. Seu enfoque é de longo alcance e são excelentes para encontrar soluções criativas para os problemas.

4. *Comportamental*: caracteriza pessoas focadas nas decisões me grupo. Preocupam-se com as realizações de seus pares e subordinados. São receptivos a sugestão dos demais e recorrem bastante a reuniões para comunicações. Eles tentam evitar conflitos e buscam aceitação.

Observamos serem estas categorias bem distintas, entretanto a maioria dos gerentes possui características de mais de um estilo, assim é mais conveniente pensarmos em estilo dominante. Alguns recorrem muito ao seu estilo dominante, entretanto os mais flexíveis alternam conforme a situação.

O quadro abaixo visualiza os modelos dos estilos de decisão:



Nível de Desenvolvimento Moral

O desenvolvimento moral é relevante porque muitas decisões possuem uma dimensão ética; e para compreendermos o assunto vamos definir o verbete: *"ética – conjunto de regas e valores aos quais se submetem os fatos e as ações humanas, para aprecia-los e distingui-los; moral"*; *"moral – relativo aos princípios do bem e do mal".*

A *moral* esta ligada à idéia do certo e do errado, e *ética* são regras e critérios utilizadas pelas pessoas na conduta de suas ações e decisões.

Diversas pesquisas confirmam a existência de três níveis de desenvolvimento moral e cada um com duas fases, como segue:

1. *Primeiro nível: pré-convencional*. Nesse os indivíduos respondem às noções de certo ou errado, somente quando há conseqüências pessoais envolvidas, tais como castigo físico, recompensa ou troca de favores; suas fases são:

   1.1. Adere às regras para evitar castigo físico;
   1.2. Segue regras apenas quando é de seu interesse imediato.

2. Segundo nível: <u>convencional</u>. O valor moral reside em manter a ordem convencional e as expectativas dos demais; suas fases são:

2.1. Vive de acordo com o esperado pelas pessoas próximas,

2.2. Mantém a ordem convencional pelo cumprimento de obrigações com as quais concordou.

3. Terceiro nível: <u>determinado</u>. Os indivíduos fazem um esforço claro para definir princípios morais à parte da autoridade dos grupos aos quais pertencem ou da sociedade em geral, suas fases são:

3.1.Valoriza os direitos dos outros e defende valores e direitos absolutos a despeito da opinião da maioria,

3.2.Segue princípios éticos de escolha pessoal, mesmo que estes violem a lei.

As pesquisas também concluíram o seguinte:

- As pessoas passam pelas seis fases de forma padronizada.
- Não há garantia de desenvolvimento contínuo, ele pode parar em qualquer fase.
- A maioria dos adultos esta na fase 2.2, limitando-se a obedecer às regras e leis da sociedade.
- Quanto mais alto o estágio que uma pessoa alcançar, mas estará predisposta a tomar decisões éticas.

Restrições Organizacionais

Há quatro fatores básicos nas organizações de restrição aos tomadores de decisão:

1. *Avaliação de Desempenho*. *Os ocupantes das funções gerenciais são fortemente influenciados pelos critérios de avaliação*. Por exemplo: se um Chefe de Divisão de uma determinada fábrica acredita que o desempenho de sua unidade será melhor se não houver informações negativas, possivelmente os Gerentes de Departamentos passaram uma boa parte de seu tempo evitando que tais informações cheguem ao seu superior.

2. *Sistemas de Recompensa*. *O sistema de recompensa da organização influência os tomadores de decisão sugerindo-lhes as escolhas preferíveis em termos de compensação pessoal.* Assim se a organização for avessa a riscos, os gerentes tendem a tomar decisões mais conservadoras.

3. *Prazos*. *As organizações impõem prazos finais para as decisões*. Quase todas as decisões importantes são acompanhadas de prazos finais explícitos. Essas condições criam pressões temporais sobre os tomadores de decisões e muitas vezes dificultam, se não impossibilitam, juntar todas as informações que poderiam desejar antes de terem de fazer uma escolha final.

4. *Precedentes Históricos*. *As decisões não são tomadas no vazio.* Elas têm um contexto e são constantes fazendo parte de um *fluxo,* não se comportando como eventos independentes e discretos pressuposto pelo modelo racional.

Diferenças Culturais

O modelo racional não reconhece diferenças culturais. Entretanto os árabes não tomam necessariamente suas decisões do mesmo modo que nós brasileiros. Portanto é preciso reconhecer a influencia da bagagem cultural do tomador de decisão na seleção dos problemas, na profundidade de análise, na importância atribuída à lógica e à racionalidade, sejam decisões tomadas autoritariamente por um gerente ou coletivamente, com uma perspectiva temporal e uma convicção na capacidade das pessoas de solucionar problemas. As diferenças na perspectiva temporal nos ajudam a entender por que os gerentes no Egito tomaram decisões num ritmo muito mais lento e deliberado ou porque os americanos valorizam excessivamente a racionalidade. Um gerente ocidental pode tomar uma decisão importante intuitivamente, entretanto procura parecer ter agido racionalmente, pois op processo é altamente valorizado no Ocidente. Em países como o Irã, onde a racionalidade não é divinizada, pode-se prescindir do esforço de parecer racional.

Algumas culturas – como a da Tailândia e da Indonésia – convergem para a aceitação das situações tais como são, assim os gerentes acreditam que não devem mudar as situações, já os gerentes americanos podem identificar um problema, muito antes dos seus colegas tailandeses ou indonésios reconhecerem a sua existência.

A tomada de decisão pelos gerentes japoneses é muito mais orientada para o grupo, valorizando-se a conformidade e a cooperação. Por isso, os executivos japoneses, antes de tomarem uma decisão importante, coletam grande quantidade de informações, utilizadas na formação de consenso das decisões de grupos.

5. O QUE OS GERENTES FAZEM PARA MELHORAR SUAS DECISÕES

Os profissionais em funções gerenciais buscam eficiência e eficácia nas suas ações, as quais se baseiam nas decisões tomadas diariamente, assim apresentaremos algumas sugestões úteis na maximização do processo de tomada de decisão.

Análise da Situação

A maximização da tomada de decisão esta ligada à análise de alguns fatores situacionais, tais como a *cultural nacional*, podendo ser esta uma variável importante para determinar se a decisão deve ser em grupo ou individual, e qual a importância atribuída ao processo racional.

Em países com elevado grau de individualismo haverá resistência para procedimentos em grupo na tomada de decisões (França, Itália, Canadá, etc.). Nos países de cultura ocidental a racionalidade é amplamente aceita.

Culturas organizacionais diferem em termos da importância atribuída a fatores como risco, utilização de grupos, recurso a procedimentos formalizados e necessidade das decisões seguirem de perto a cadeia de comando.

O *clima político* da organização não pode ser colocado de lado, pois a melhor escolha não é necessariamente implementada com sucesso, portanto depois de decidir, deveremos nos certificar da implantação da alternativa.

Estar Atento aos Preconceitos

Todas as pessoas, indistintamente, possuem conceitos preconcebidos, e infelizmente poucos reconhecem esse fato, assim estes *preconceitos* influenciam nos julgamento das alternativas analisadas para a tomada de decisão, e poderão provocar impactos catastróficos nos resultados.

Combinar Análise Racional Simplificada com a Intuição

A análise racional e a intuição não são abordagens conflitantes na tomada de decisão. Utilizando ambas, pode-se melhorar a eficácia das decisões. À medida que se ganha experiência, ter-se-á mais confiança na utilização dos processos intuitivos juntamente com a análise racional.

Ajuste seu Estilo de Tomada de Decisão a Exigências de Trabalho

Assim como as culturas diferem nas organizações, o mesmo corre com os trabalhos, portanto a eficácia do tomador de decisão aumentará se adequar seu estilo às exigências do trabalho.

Por exemplo: o estilo *diretivo* será mais eficaz trabalhando com pessoas cujas tarefas exijam ação rápida; o *analítico* é bem adequado para lidar com profissionais como contadores, analistas financeiros, pesquisadores de mercado; o *conceitual* ajusta-se ao gerenciamento de pessoas criativas ou ligadas a atividades de planejamento ou orçamento; o *comportamental* enquadra-se para os líderes de equipe.

Utilize Técnicas de Estimulação da Criatividade

Uma das formas de otimizar a tomada de decisão é o desenvolvimento de hábitos mentais ligados à criatividade; ao enfrentarmos qualquer problema buscamos em experiências anteriores soluções de sucesso para situações parecidas. Não havendo boas soluções iremos buscar novas alternativas utilizando os procedimentos aqui estudados.

Podemos melhorar a eficiência global da tomada de decisão procurando sempre novas soluções para os problemas, e a inspiração para encontra-las pode ser tão elementar quanto dizer a si mesmo para pensar criativamente procurando alternativas singulares.

Aplicação de Princípios Éticos de Decisão

As decisões precisam considerar as implicações éticas, embora nada garantirá a não existência de erros nos julgamentos éticos. Assim colocamos algumas perguntas que poderemos fazer-nos ao tomarmos decisões:

- Como este problema ocorreu a primeira vez?
- Você definiria o problema de modo diferente se estivesse do outro lado do muro?
- Para quem e para o que você concede sua lealdade como pessoa e como membro de sua organização?
- Qual a sua intenção ao tomar esta decisão?
- Qual a probabilidade das suas intenções serem mal-interpretadas pelos demais membros na organização?
- Como sua intenção se comprara com o resultado provável?
- A quem sua decisão poderia ferir?
- Antes de tomas a decisão, você pode discutir o problema com as partes afetadas?
- Você poderia revelar sua decisão para o seu chefe ou seus familiares mais próximos?
- Qual seu sentimento se sua decisão fosse descrita, em detalhes, na primeira página de um jornal?

O ESTILO GERENCIAL ADEQUADO A XEROX

Em 1991, o presidente e diretor executivo da Xerox, Paul Allaire, reconheceu a necessidade de mudar a estratégia e a estrutura empresarial da companhia. A Xerox precisava converter sua linha de produtos mecânicos em produtos digitais e dar aos clientes a capacidade fazer tudo, desde a copiagem padrão até a sofisticada editoração eletrônica em uma única máquina. Para dar conta dessa transição, Allaire decidiu mudar a estrutura da Xerox, organizada em torno de áreas funcionais, como as de marketing e engenharia, por exemplo, para uma estrutura organizada em torno de equipes de negócios ágeis e autônomas. Esta mudança exigiria, além disso, um tipo diferente de gerente. A reorganização, ocorrida em 1992, representou um importante impulso na carreira de Ursula Burns.

Burns entrara para a Xerox em 1984. Engenheira formada, seu primeiro trabalho na Xerox foi na área de planejamento. Sua mente ágil e sua fortes habilidades de comunicação chamaram a atenção dos superiores, e ela passou a ter suas responsabilidades aumentadas. Em 1988, foi promovida a gerente de engenharia de sistemas na equipe de projeto da copiadora 5100. Em 1990, tornou-se assistente executiva de Allaire. E depois da reorganização de 1992, Burns foi promovida a vice-presidente e gerente-geral do setor de máquinas de fac-símile e copiadoras coloridas.

O estilo de Burns se ajusta bem as exigências da Xerox. A empresa precisava de líderes que promovessem a iniciativa pessoal, dessem poder de decisão para os subordinados e obtivessem mais resultados com menos recursos. Burns pertence a este tipo de líder. Foi descrita como dotada de “uma habilidade para trabalhar em todas as direções dentro da organização! E de” coragem para mudar as coisas que precisam ser mudadas... Ela tem um grande senso de urgência “.

Em seu novo cargo, Burns imediatamente, tomou algumas decisões duras e impopulares para virar pelo avesso a área de fac-símile, que durante anos vinha perdendo dinheiro. E seus esforços compensaram. Depois de apenas um ano, ela havia tornado a área lucrativa e aumentado em 20% as vendas.

Fonte: Baseado em A. Gabor, “The Making of a New-Age Manager”, Working Woman, dezembro de 1994, pp. 18-27.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Gerentes bem sucedidos orientam suas organizações por meio de planejamento. Neste capítulo, apresentaremos os elementos essenciais que você precisa saber sobre a criação de planos e a formulação de uma estratégia organizacional.

1. O QUE É PLANEJAMENTO?

Segundo Stephen P. Robbins, em seu livro "Administração Mudanças e Perspectivas", o *Planejamento* compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar o coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Há cerca de cinqüenta anos atrás, ou mais, as definições das metas empresariais eram realizadas de maneira isolada, os proprietários ou acionistas determinavam números e a empresa deveria atingi-los, e muitos fatores não eram considerados, trazendo muitas vezes conseqüências desastrosas.

O estabelecimento de metas não era somente determinar números, mas sim considerar os propósitos da empresa, onde e como ela gostaria de estar a médio e longo prazo, valorizando sua atuação em seu ambiente (marca, produto, etc.), assim também as pessoas envolvidas no processo (clientes, colaboradores, fornecedores, etc.).

Dentro dessa linha de pensamento é necessária uma coerência entre a proposta da empresa (missão empresarial) e a situação pretendida em futuro próximo (visão empresarial), aliada a sua cultura.

2. O PONTO DE PARTIDA: DEFININDO A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Missão Organizacional

Muitos dos grandes nomes das mais diversas áreas de atuação humana (ciências, artes, política, esportes, etc.) foram pessoas dispostas a chegar em determinado ponto, concentrando suas ações e pensamentos no mesmo objetivo, fazendo disso uma missão de vida.

As organizações também deverão determinar propósitos, definindo seu ramo de atuação e o que esta tentando realizar, ou seja estabelecer a *missão organizacional*, norteando as ações e pensamentos de todos envolvidos diretamente, *determinando a sua razão de ser e a sua identidade*.

Uma pesquisa recente descobriu que mais de 50% das grandes companhias possuem declarações formais de missão. E um número crescente de pequenas empresas esta percebendo valer a pena o tempo gasto para discutir e esgotar o assunto redigindo uma declaração de missão.

Quando as pessoas-chave da organização se sentam e tentam definir o objetivo da companhia, são forçadas a esclarecer e a chegar a um acordo sobre os valores da organização e estabelecendo suas diferencias das demais. Quando concluído, o produto final proporciona foco e direção para todos os membros da organização.

Podemos citar como exemplo a declaração de Philip Knight, presidente da Nike, ao ser questionado sobre a missão da empresa declarou: "*O negócio da Nike é vender atitude*", ou seja, a empresa não vende apenas roupas e calçados esportivos, ele transformou a marca num símbolo de status.

Definir a *missão empresarial* é elemento essencial para determinar seu posicionamento estratégico, assim na sua criação deveremos considerar os seguintes elementos:

- As necessidades do consumidor, ou o que esta sendo atendido,
- Os grupos de consumidores, ou quem esta sendo atendido,
- As tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Visão Empresarial

Depois de estabelecido o propósito organizacional (missão), também é importante definir a *visão empresarial,* ou seja, *estabelecer um macroobjetivo, não quantificável de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro.*

A *visão* é criada com um componente racional produto da análise ambiental e outro componente emocional, produto da imaginação e da criatividade dos gestores.

A formulação da visão não é exclusividade da alta gerência; podendo ser estabelecida em qualquer nível dentro da organização, em grupo e/ou individualmente, mas deve funcionar e ser difundida a todos os interessados.

Portanto, é correto afirmar que a visão é mais consistente quando a organização consegue incorpora-la em seus diferentes níveis, sendo alcançada, de forma sinérgica, no longo do tempo. Uns dos exemplos mais clássicos de *visão empresarial* foi à estabelecida por Walt Disney, a qual mesmo após a sua morte permaneceu: *"criar um mundo onde todos possam se sentir crianças".*

Objetivos Estratégicos

Como vimos à *missão* esclarece os propósitos da empresa e a *visão* seus macroobjetivos, são conceitos independentes, mas deverão ser coerentes entre si, respaldando a definição dos *objetivos estratégicos*, sendo estes os resultados procurados pela empresa, podendo ser de longo, médio ou curto prazos, e devem ser:

- *Específicos;* indicando claramente o que se quer alcançar.
- *Passíveis de serem alcançados;* para não causar desânimo.
- *Flexíveis;* sendo modificados na medida do necessário.
- *Mensuráveis e conter prazos;* pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

Uma organização terá sempre vários objetivos envolvendo todas as áreas da organização tais como: *objetivos de posição no mercado; objetivos de inovação; objetivos de produtividade e de qualidade; objetivos de rentabilidade; objetivos de custos*. Portanto, o planejamento estratégico, através da definição de objetivos consistentes, vai muito além da lucratividade, buscando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazos, em diferentes dimensões do desempenho da empresa.

A *missão* e a *visão* não precisam necessariamente ser somente da empresa, cada departamento poderá e deverá criar sua missão e visão, definindo seus objetivos e traçando suas estratégias, em conformidade com as definições globais.

3. CONCEITO DE ESTRATÉGICA E TÁTICA

Em termos empresariais, podemos definir a ***estratégia*** como *"a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos em longo prazo*. ***Tática*** é um *esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral".*

As diferenças básicas entre *estratégia* e *tática* estão nos seguintes aspectos:

- A *estratégia* se refere à organização como um todo, pois, procura alcançar *objetivos organizacionais* globais, enquanto a *tática* se refere a um de seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente), procurando alcançar *objetivos departamentais*. As estratégias são compostas de muitas táticas simultâneas e integradas entre si.

- A *estratégia* se refere a *objetivos* situados em longo prazo, enquanto a *tática* se refere a *objetivos* situados a médio. Para implementação da *estratégia*, tornam-se necessárias muitas *táticas* que se sucedem ordenadamente no tempo.

- A *estratégia* é definida pela alta administração, enquanto a *tática* é da responsabilidade da gerência de cada departamento ou cada unidade da empresa.

(Chiavenatto, Idalberto – Introdução a Teoria Geral da Administração – página 280).

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a *missão,* a *visão* e os *objetivos empresariais* definidos é preciso estabelecer os caminhos para alcançá-los e esta é a finalidade do *planejamento estratégico*, abrangendo a empresa como um todo e irá posicioná-la em termos de seu ambiente, com prazos em torno de cinco anos, mas dependendo do seguimento de atuação da empresa poderá ser até de 50 anos, como é o caso de uma hidrelétrica.

O Mix Estratégico

Ao longo do tempo o conceito de *planejamento estratégico* vêm sofrendo mudanças e incorporando novas idéias de vários estudiosos. Mintzberg, destacado autor no campo da estratégia empresarial, demonstra a existência de uma única definição de estratégia. Sintetizando os diferentes significados atribuídos ao conceito de estratégia, esse autor ressalta cinco definições denominadas os 5 Ps da estratégia:

- *Plano:* a estratégia consiste numa linha de conduta ou um guia de ações intencionais, conduzindo os diferentes níveis e áreas da empresa. Entendidas como planos, as estratégias são formuladas antes das ações, às quais elas se aplicam, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente.

- *Padrão:* a estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade (rotina). Segundo essa definição, a estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não.

- *Piège (armadilha):* a estratégia age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição enfrentada pela empresa.

- *Posição:* é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos visando manter ou melhorar sua posição.

- *Perspectiva:* a estratégia reflete os conceitos, os valores e a perspectivas partilhados pelos membros da organização. Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A personalidade e cultura da empresa serão determinantes para a definição da estratégia.

Este conjunto de definições apresentado por Mintsberg nos mostra a estratégia como um processo deliberado – conduzido de forma sistemática pela diretoria da empresa – ou pode ser emergente – sendo formulada a partir da prática, através de um processo contínuo de aprendizado.

O Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo para o processo de planejamento e através dele a organização irá se municiar das informações norteadoras do seu direcionamento, pois permiti a empresa captar e manter atualizado o conhecimento em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance.

Todas as organizações estão em constante contato com o meio ambiente, pois precisam de insumos (recursos: humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) a serem transformados em bens e/ou serviços, colocados no mercado objetivando a satisfação de alguma necessidade.

Esses procedimentos realimentam as organizações, gerando lucro e receitas para as empresas, reconhecimento e efetividade social na promoção do bem comum no caso do Estado e do chamado Terceiro Setor, portanto as relações com o meio ambiente são fundamentais para a sobrevivência da empresa.

O *ambiente organizacional* pode ser divido em dois grandes grupos:

Macroambiente

Composto por forças e instituições externas (fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais regulamentadores, mídia e grupos de interesses especiais) capazes de influencias as diferentes indústrias que

atuam em determinado país. Entende-se por indústria um conjunto formado por empresas cujos produtos tem os mesmo atributos e portanto competem pelos mesmos compradores.

Podemos citar, também como exemplo, alguns indicadores econômicos tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego influenciadores na empresa, através da suas ações sobre o ambiente da indústria, agindo sobre o poder de compra dos clientes. Uma política governamental incentivadora da abertura de mercado em um determinado setor irá provocar o aumento da concorrência, ampliando a competitividade nesse setor.

A influência desses aspectos pode variar de indústria para indústria, por exemplo à crise energética para muitas empresas foi uma ameaça, pois necessitaram diminuir sua capacidade produtiva, para outras foi oportunidade de expansão (a indústria de geradores, por exemplo), onde concluímos que o ambiente se apresenta da mesma forma para todos, mas impactando de maneiras diferentes.

Para análise do ambiente geral, é importante considerar informações sobre os seguintes aspectos:

- *Socioculturais:* preferências, tendências populacionais, cultura, nível educacional, estilo de vida, distribuição etária e geográfica da população-alvo da empresa.

- *Legais*: leis, impostos, taxas aplicáveis ao setor.

- *Políticos/governamentais:* políticas de incentivo e/ou restrição, influências políticas e de demais grupos de interesse.

- *Econômicos:* juros, câmbio, renda, nível de emprego, inflação, índice de preços.

- *Tecnológicos:* pesquisa e desenvolvimento de produtos na área avanços tecnológicos.

Microambiente

O *microambiente* é formado pela indústria, e como citamos anteriormente é formada por empresas com produtos similares competindo entre si; portanto torna-se fundamental o conhecimento das características deste *microambiente*, visualizando a arena real onde está competindo.

Exemplo: a Coca-Cola atua na indústria de bebidas a nível nacional, produzindo não só refrigerantes, mas também sucos e água. Não seria conveniente para uma empresa regional de refrigerantes considerar-se uma indústria de bebidas.

Michael Porter, em seu livro "Estratégia Competitiva (1989)", demonstrou que o estado de competição em uma indústria é sempre formado por cinco forças competitivas:

- *Rivalidade entre vendedores concorrentes* na indústria é determinada pelo número de concorrentes, seu tamanho e as condições de competição existentes (demanda, integração das empresas, armas competitivas utilizadas);

- As tentativas das empresas, de outras indústrias (segmentos), para conquistar os clientes com seus *produtos substitutos*, atendendo as mesmas necessidades.

- *O potencial de entrada de novos concorrentes* é determinado pela quantidade e intensidade de barreiras à entrada existente no mercado, assim como pela reação dos concorrentes existentes.

- *O poder de barganha dos fornecedores é* definido pelo tamanho do fornecedor, a importância do seu insumo e as condições oferecidas.

- *O poder de barganha dos compradores* do produto é maior quando os consumidores têm mais opções de compra e possibilidades de trocar de marcas, sem maiores custos.

Ferramentas de Sondagem Ambiental

"*Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas".*

Essa colocação feita por Sun Tzu no livro "A Arte da Guerra", denota que ter conhecimento do ambiente de atuação e das forças atuantes é fundamental para o sucesso de qualquer empreitada pretendida.

Daí a importância de realizarmos a *sondagem ambiental*, pois se trata da triagem de grandes quantidades de informação para detectar tendências emergentes, monitoração das ações dos demais e a criação de um conjunto de cenários.

As principais ferramentas de sondagem ambiental são:

Inteligência competitiva: ferramenta necessária à procura de informações básicas sobre os concorrentes. Quem é? O que está fazendo? E como suas atitudes me afetam?

Não estamos nos referindo a espionagem industrial pois a maioria das informações necessárias a uma empresa para formulação de seu planejamento estratégico é de domínio público.

Anúncios, materiais promocionais, comunicados à imprensa, relatórios encaminhados a agências do governo, relatórios anuais, balanços, ofertas de emprego em classificados, reportagens, estudos setoriais são exemplos de fontes de informação.

Bancos de dados eletrônicos contêm informações sobre o setor de atuação das empresas bem como de seus componentes, muitas vezes vendidos por empresas especializadas. Exposições comerciais, informações da equipe de vendas da empresa são fontes de informações confiáveis. Existem empresas que compram produtos de seus concorrentes para análise.

Desenvolvimento de cenário: trata-se de desenvolver uma visão consistente sobre o provável futuro; ou seja, a partir de uma informação relevante imaginar os acontecimentos considerando as várias alternativas baseadas na informação obtida.

Um exemplo pode ser o aumento do salário mínimo. Alguns são favoráveis a uma elevação de 20%, outros afirmam a ocorrência de um colapso na economia se esse fato acontecesse. Nesse caso torna-se necessário o desenvolvimento de vários cenários considerando diferentes percentuais de aumento e avaliando o impacto causado no desenvolvimento operacional da empresa.

Muitas das informações colhidas provavelmente não terão a mesma importância, assim serão escolhidas aquelas de maior impacto e a partir dai desenvolver os possíveis cenários.

Previsão: conjunto de regras matemáticas aplicadas a uma série de dados passados para prever resultados futuros.

As informações obtidas pela sondagem são utilizadas para compor cenários, estes por sua vez estabelecem parâmetros, considerados *previsões de resultados*.

As *previsões* poderão ser dos seguintes tipos:

- *Previsão de receita*: estudo de como serão as receitas futuras da organização. A administração obtém dados para desenvolver previsões de receita com base na evolução do ano anterior e anos passados, avaliando, também, as mudanças nos fatores sociais e econômicos ou ações dos concorrentes causadoras de alteração do padrão no futuro.

- *Previsão tecnológica*: prevê mudanças tecnológicas e em quanto tempo elas serão economicamente viáveis. Poucas organizações estão isentas da inovação tecnológica mudar drasticamente a demanda por seus produtos e/ou serviços atuais. As empresas atentas às mudanças tecnológicas estarão um passo à frente de seus concorrentes.

As *técnicas de previsão* poderão ser classificadas em:

- *Previsão quantitativa*: conjunto de regras matemáticas aplicadas a uma série de dados passados para predizer resultados futuros. Essas técnicas são preferidas quando a administração dispõe de dados "rigorosos" suficientes para trabalhar.
- *Previsão qualitativa*: uso de avaliação de pessoas bem informadas e experientes as quais poderão prever, com menor margem de erro, resultados futuros. Essas técnicas são normalmente utilizadas quando os dados precisos são escassos ou difíceis de se obter.

Técnicas de Previsão

Técnicas Quantitativas

Técnica	Descrição	Exemplo
Análise de séries temporais	Ajusta uma linha de tendência a uma equação matemática e projeta no futuro por meio desta equação	Previsão de vendas do trimestre seguinte para o Sonho de Valsa com base em dados de vendas do três últimos anos.
Modelos de regressão	Prediz uma variável com base em outras variáveis	Previsão do nível de vendas de Malboro com base em diferentes gastos com propaganda.
Modelos Econométricos	Utiliza um conjunto de equações de regressão para simular segmentos da economia.	Previsão de mudança nas vendas de iates Hatteras como resultado de mudanças na legislação tributária.
Indicadores econômicos	Utiliza um ou mais indicador econômico para prever um estado futuro da economia	Utilização da mudança no produto interno bruto pra prever a receita para supérfulos.
Efeito de substituição	Utiliza matemática para prever como, quando e em que circunstâncias um novo produto ou tecnologia substituirá um produto por tecnologia existentes.	Gerentes do mexicano Banco Inbursa, que predizem o efeito dos caixas eletrônicos sobre o emprego no setor bancário.

Técnicas Qualitativas

Técnica	Descrição	Exemplo
Júri de Opinião	Combina e tira a média das opiniões dos especialistas	Sondagem de opinião para prever futuro aumentos de preços, realizada com todos os compradores das várias matérias-primas utilizadas nos produtos Sony.
Composição da equipe de vendas	Combina estimativas do pessoal de vendas no campo com as expectativas de compras por parte dos clientes	Previsão das vendas do ano seguinte dos lasers industriais da GE
Avaliação do cliente	Combina estimativas de clientes consolidados quanto a suas expectativas de compras	Pesquisa junto aos principais varejistas para determinar tipos e quantidades de jogos

As técnicas de previsão são mais precisas quando o ambiente é estático. Quanto mais dinâmico o ambiente, maior a incerteza e mais provável o desenvolvimento de previsões imprecisas. A previsão possui antecedentes relativamente modestos na predição de pontos decisivos não sazonais, como recessões, eventos extraordinários, descontinuidades e ações ou reações dos concorrentes.

Com todas estas dificuldades de prever situações, algumas atitudes auxiliarão a realização de previsões mais eficazes:

- Utilização de metodologias simples de previsão, as quais funcionam, em muitos casos, melhor do que métodos complexos onde há uma tendência a confundir dados aleatórios com informações relevantes.

- Estabelecida à previsão de mudança compara-la com a possibilidade de “nenhuma mudança”, pois em grande número de vezes é o que ocorre.

- Recomenda-se a utilização de mais de um modelo de previsão e calcular a média entre eles, principalmente para amplitudes mais longas.

- Não imaginar a possibilidade de identificar com precisão os pontos decisivos de uma tendência, normalmente o ponto de mutação é um evento aleatório.

- A realização de previsões com prazos mais curtos serão mais eficientes em relação às de longo prazo.

Análise PFOA

A *análise PFOA* é a essência de qualquer esforço de planejamento estratégico, pois avaliam as *potencialidades* (pontos fortes), *fragilidades* (pontos fracos), *oportunidades* e *ameaças* para poder identificar um *nicho* de exploração da organização.

O *ambiente organizacional* é fundamental para definição das opções da administração, e uma estratégia de sucesso será aquela bem ajustada ao ambiente, daí a necessidade do administrador compreender e possuir todas as informações necessárias do seu mercado de atuação.

Identificar *oportunidades* e *ameaças* consiste na avaliação do resultado das *sondagens ambientais* realizadas, avaliando os pontos a serem explorados pela empresa e onde ela deverá cuidar-se; lembrando-se que vantagens para uns podem representar desvantagens para outros e vice-e-versa, dependendo dos recursos de cada um.

Tão importante quanto olhar para o ambiente externo é verificar as *forças* e *fragilidades* da empresa, é avaliar o potencial e as deficiências dos recursos (pessoal, material, financeiro e tecnológico) os quais envolvem a organização como todo.

Essa etapa obriga a administração a reconhecer os limites da empresa, podendo ser qualquer uma (multinacional, grande, média ou pequena) face aos recursos e habilidades disponíveis, devendo avaliar suas *potencialidades* e *fragilidades*; este processo envolve o seguinte:

- *Análise dos recursos* (financeiros, maquinário, equipamentos, matérias-primas, humanos, tecnológicos, etc.) disponível para suas operações atuais e futuras;

- *Análise da estrutura organizacional* da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais são distribuídos em objetivos departamentais;

- *Avaliação de desempenho da empresa*, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

A partir deste ponto é possível identificar a competência diferencial da organização ou as qualificações e recursos ímpares determinantes da sua *vantagem competitiva*. Podemos citar como exemplo o caso da Black & Decker ao comprar a divisão de pequenos aparelhos domésticos da General Eletric colocando sua marca, e capitalizando sua reputação em termos de qualidade e durabilidade.

Identificadas às oportunidades e ameaças, forças e fragilidade conheceremos o *nicho* onde se encontram as oportunidades, pois esta é a área onde sobrepõe os recursos da organização e suas oportunidades.

Formulação do Planejamento Estratégico

Realizado o *diagnóstico estratégico,* a avaliação do *macro* e *microambiente*, a análise *PFOA*, inicia-se a fase de formulação das alternativas a serem adotadas pela organização para alcançar os *objetivos organizacionais*, considerando as condições internas e externas.

De uma maneira geral o *planejamento estratégico* refere-se ao *produto* (produtos e/ou serviços da organização) ou ao *mercado* (onde a organização coloca seus produtos e/ou serviços), e irá especificar, também, onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente, comportando decisões tais como:

- *Objetivos Organizacionais* em longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais.
- *As atividades escolhidas*, isto é, os produtos e/ou serviços produzidos pela organização.
- *O mercado* visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes usuários de seus produtos.
- *Os lucros* esperados para cada uma de suas atividades.

- *Alternativas estratégicas quanto às suas atividades*: manter o produto atual, desenvolver o produto atual, desenvolver novos mercados.

- *Alternativas estratégicas quanto ao mercado*: manter o mercado atual, maior penetração no mercado atual, desenvolver novos mercados.

- *Integração vertical* em direção aos fornecedores de recursos ou *integração horizontal* em direção aos consumidores ou clientes.

- *Novos investimentos em recursos* (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia, etc.) para inovação (mudanças) ou para crescimento (expansão).

Tipos de Estratégias

As empresas nem sempre estão no mesmo caminho, adotando diferentes direcionamentos em função de seus objetivos.

Basicamente existem quatro linhas mestras para elaboração do *planejamento estratégico*:

- *Crescimento*: neste aspecto estaremos aumentando o nível das operações da empresa, implicando em: ampliação de receitas, aumento de funcionários e maior participação no mercado. Os meios para tal estratégia incluem uma agressiva expansão direta, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, fusões e aquisições, etc.

- *Estabilidade:* este conceito é caracterizado por ausência de mudanças significativas, onde normalmente, a empresa opta por não comprometer a qualidade e o nome com a expansão. Questões ambientais também poderão ser consideradas, empresas com produtos segmen-

tados não possuidoras de grandes concorrentes, optam pela manutenção dos clientes já conquistados.

- *Downsizing:* o termo significa enxugamento, ou seja, a empresa decide por uma estratégia de diminuir suas operações como um todo, devido a motivos ligados a alteração da legislação, mudança de comportamento do consumidor, produtos com ciclo de consumo fechado ou não mais absorvido pelo mercado.

- *Combinação:* como a própria palavra já diz, são estratégias adotadas simultaneamente, assim uma empresa poderá estar enxugando um setor e expandindo outro; com crescimento mais lento, considerando fatores de estabilidade.

Estrutura Estratégica

Definida o tipo de estratégia a ser adotada pela organização, torna-se necessário saber como será realizada a opção feita; por exemplo, se a empresa optar pelo crescimento, como ela fará isso?

Com base em todas as informações levantas (macro e micro ambiente, análise PFOA, etc.) a empresa identifica sua *vantagem competitiva*, ou seja, a capacidade ou circunstância propiciadora de uma margem sobre seus concorrentes.

Os enfoques dado pelas empresas na sua *vantagem competitiva* são:

- Liderança de custo: o sucesso desta opção requer a *liderança* de custo e não somente disputar essa posição. Além disso, o produto e/ou serviço oferecido deve ser notado como base para comparação ao oferecido pelos concorrentes, ou pelo menos, aceitável pelos compradores. Os procedimentos mais comuns incluem eficiência das operações, economias de escala, inovações tecnológicas, baixo custo da mão-de-obra ou acesso preferencial às matérias-primas.

Nesta opção os principais riscos são: excessiva importância dada à fabricação, possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação, dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle de custos e estoque, a possibilidade do aparecimento de um novo concorrente com nova tecnologia e novo processo produtivo abocanhando parcela significativa de mercado ou novos critérios são considerados para valorização do produto.

- *Diferenciação:* nesta opção a companhia busca ser *única* em seu ramo mediante procedimentos amplamente valorizados pelos clientes. A lista de atribuições na *diferenciação* poderá incluir alta qualidade, velocidade, projeto avançado, capacidade tecnológica, assessoria especializada, conveniência, margem de escolha, serviço excepcional ou uma imagem de marca extraordinariamente positiva. O atributo escolhido para diferenciação do produto deverá ser reconhecido pelo mercado e significativo o bastante para justificar um lucro excedente o custo da diferenciação.

  Os riscos nesta opção estão representados pela diferenciação excessiva, pelo preço premium muito elevado (o preço final do produtos e/ou serviço estar além das expectativas do consumidor ou cliente), por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização (indicações do mercado ou do consumidor relativas ao produto e/ou serviço).

- *Foco:* essa opção visa uma vantagem de custo (foco de custo) ou diferenciação (foco de diferenciação) em um segmento estreito, ou seja, significa selecionar um segmento ou grupo de segmentos em um setor (como a variedade de produtos, o tipo de consumidor final, o canal de distribuição ou localização geográfica dos compradores) e alinhavar a estratégia de atendimento. Naturalmente, a viabilidade de uma estratégia de foco depende do tamanho do segmento e de sua capacidade de suportar o custo adicional.

O risco é do segmento escolhido não propiciar “massa crítica” permitindo à empresa operar, ou seja, a demanda não é compatível com as receitas estipuladas, não há feedback por parte dos consumidores sinalizando suas necessidades, curto círculo de existência do produto, surgimento de concorrentes com novas tecnologias e processos produtivos oferecendo novos custos e vantagens adicionais.

Optando pelo *crescimento* a estrutura dessa estratégia poderá ser:

- *Crescimento interno* – alcançado por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho, essa opção é feita em detrimento da aquisição de outras empresas. Essa opção de crescimento não é só do mesmo negócio, mas também envolve a criação de novos negócios, seja em direção horizontal (desenvolvimento de novos produtos) ou vertical (criação ou aquisição de novas tecnologias).

- *Integração Vertical* – envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. Podendo ser de dois tipos:

  - Integração inversa – quando a organização adquire uma empresa supridora de suas necessidades (matéria-prima, por exemplo).

  - Integração direta – quando há aquisição de outras empresas mais próximas dos usuários finais (atacadistas, varejistas).

- *Integração Horizontal* – alinhava o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

- *Diversificação* – envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios.

  Quando a empresa adquirida tem produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição e/ou mercados similares aos da empresa compradora, a estratégia é chamada de *diversificação relacionada ou concentrada.*

  Quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios completamente diferente, a estratégia é chamada de *diversificação não-relacionada ou conglomerada.*

- *Fusão / Joint Ventures* – na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização. Na joint venture, uma organização trabalha com outra num projeto específico, muito grande para ser controlado somente por ela, tal como alguns elementos do programa espacial.

5. PLANEJAMENTO TÁTICO

O ***planejamento tático*** estabelece as diretrizes dos departamentos ou unidades para o cumprimento dos *objetivos departamentais* definidos no planejamento estratégico, ou seja, o *planejamento tático* é o desdobramento do *estratégico*. São planos em médio prazo, quase sempre de um ano (dependendo do seguimento de atuação da empresa).

São definidos pela *média administração*, e os procedimentos são semelhantes aos realizados no estratégico, estando voltados às suas atividades específicas.

Missão e Visão Departamental

Algumas empresas desenvolvem seus *planos táticos* com a mesma estrutura do *estratégico*, estabelecendo *missão, visão, objetivos departamentais* baseados na estratégia global da empresa.

Assim cada departamento da empresa irá *determinar seus propósitos e o que esta tentando realizar (missão departamental)*, os quais serão coerentes com a missão empresarial, norteando a ações e pensamentos de todos envolvidos no departamento.

O mesmo ocorrerá com a *visão departamental*, ou seja, o departamento irá *estabelecer um objetivo maior, não quantificável, o qual expressará onde e como o departamento pretende estar no futuro*.

Objetivos Departamentais

Os *objetivos departamentais* são decorrentes dos *objetivos estratégicos*, expressando os resultados a serem atingidos pelo departamento, num prazo predefinido, geralmente um ano, dentro do conceito de *planejamento tático*.

Tais objetivos deverão seguir os mesmos conceitos dos *objetivos estratégico*s, devendo ser:

- *Específicos;* indicando claramente o que se quer alcançar.
- *Passíveis de serem alcançados;* para não causar desânimo.
- *Flexíveis;* de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade.
- *Mensuráveis e conter prazos;* pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

Os departamentos poderão ter, também, múltiplos objetivos ligados: *a inovação, a produtividade, a qualidade, a rentabilidade e aos custos*; desta forma irá desenvolver seu planejamento baseado em resultados, os quais somados a de outros cumprirão os objetivos globais da organização.

Diagnóstico Departamental

As bases do *planejamento estratégico* estão nas informações levantadas através de um diagnóstico, o mesmo ocorrerá dentro dos departamentos, os quais deverão avaliar o *ambiente*, os *recursos* disponíveis e suas *potencialidades, fraquezas, ameaças e oportunidades.*

Formulação do Planejamento Tático

A formulação do *planejamento tático* requer o estudo do *ambiente*, neste caso, será realizado considerando a empresa como *ambiente externo* e o departamento corresponderia ao *interno*, assim teríamos:

- *Macroambiente:* serão levantadas todas as informações da empresa considerando os seguintes aspectos:
  - *Sócio-cultural:* será levada em consideração a cultura da empresa bem como sua história,
  - *Legais:* normas e diretrizes internas,
  - *Políticas:* neste caso o administrador levará em conta o planejamento estratégico, pois estarão ligados as políticas empresariais, e também todo e qualquer fato externo a empresa influenciadores nas atividades do departamento,
  - *Econômicos:* este aspecto está ligado ao orçamento, onde estarão definidos os recursos disponíveis para o departamento e os resultados a serem apresentados; não esquecendo que redução de custos também representa receita.

- *Microambiente:* deverá ser realizada uma avaliação das *potencialidades* e *fragilidades* do departamento ou da unidade, onde serão considerados os seguintes aspectos:

  - *Recursos pessoais*: avaliação do potencial e limitações profissionais de cada colaborador do departamento, visando otimizar seu desempenho;

  - *Recursos materiais*: avaliação dos materiais, máquinas e equipamentos disponíveis para realização dos objetivos e metas estipulados;

  - *Recursos tecnológicos*: avaliação da qualidade dos materiais a disposição, a obsolescência, incluindo a relação com os fornecedores específicos;

  - *Recursos financeiros*: avaliação das disponibilidades a curto e médio prazo, considerando custeio e investimento a ser realizado para execução do planejamento.

Este conjunto de informações permitirá desenvolver vários *cenários* para o departamento, sendo considerado as *oportunidades* e as *ameaças* as quais poderão afetar-lo.

Portanto as mesmas técnicas de sondagem ambiental poderão ser utilizadas no desenvolvimento do *planejamento tático*.

A *inteligência competitiva* será usada no sentido de gerar um fluxo de informações entre as diversas áreas do departamento, bem como entre departamentos da empresa, considerado qualquer fato externo influencia, positiva ou negativa.

O *desenvolvimento de cenário* estará ligado a avaliação das diversas situações ocorridas devido à interdependência existente entre os departamentos. As *técnicas de previsão* serão ferramentas extremamente úteis e a utilização das *técnicas qualitativas* e *quantitativas* irão aprimorar o *planejamento tático*, bem como gerar melhores parâmetros, permitindo controles mais eficazes.

6. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O *planejamento operacional* é o meio pelo qual o *plano tático* será realizado, tendo como característica principal o curto prazo (semana, quinzena ou mês), sendo decido entre o *gerente operacional* e o *colaborador* executante da tarefa em questão.

O *planejamento operacional* também deverá seguir alguns passos importantes, tais como a avaliação de:

- *Habilidades técnicas*: são os conhecimentos específicos necessários para execução da tarefa, relativos a sua formação acadêmica, cursos e treinamentos incluídos em seu currículo, além da experiência profissional.

- *Habilidades conceituais*: são conhecimentos agregados às habilidades técnicas e estão relacionados à capacidade de tomar decisões relativas aos problemas decorrentes do trabalho.

- *Habilidades interpessoais*: refere-se ao relacionamento mantido pelo colaborador com o grupo formal e informal dentro da empresa, relacionado ao nível de satisfação, motivação e progresso dentro da organização.

Avaliadas as habilidades do colaborador, o planejamento é desenvolvido em comum acordo com a gerência, considerando o seguinte:

- A definição das metas e objetivos é discutida entre o gerente e colaborador, sendo consensual conforme o *planejamento tático*.

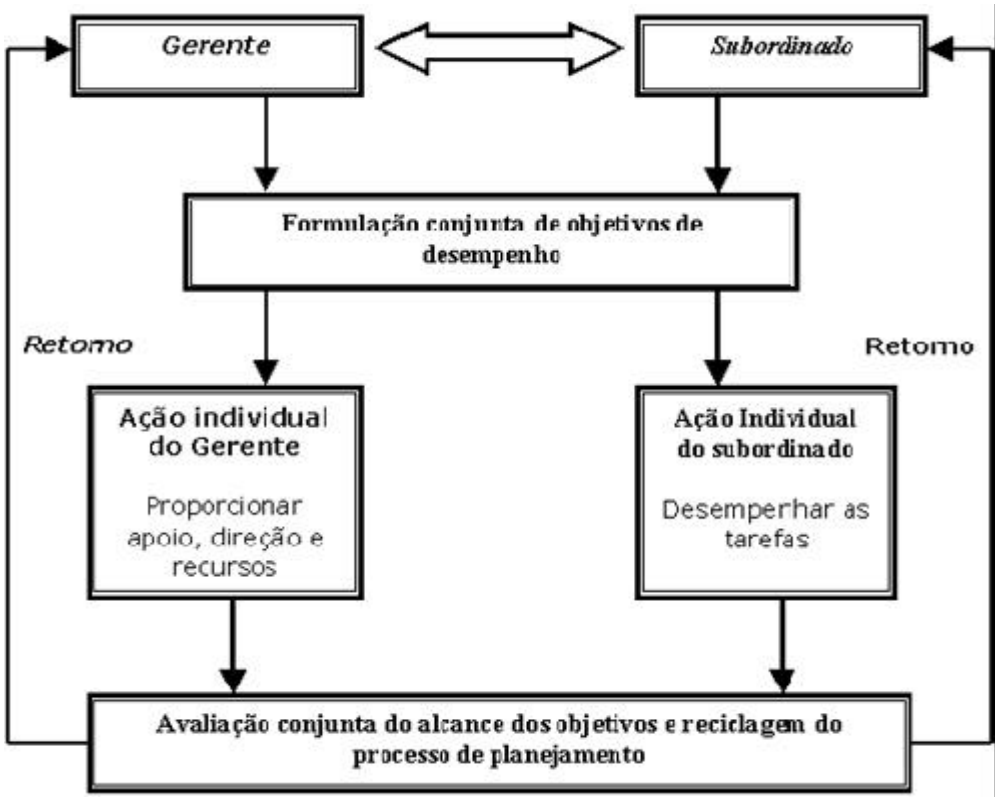
- O gerente garante apoio, direção e recursos para a eficiência do colaborador, objetivando o cumprimento das metas estabelecidas.

- O gerente garante os meios e recursos (treinamento, equipamentos e materiais) e cobra resultados.

- O colaborador trabalha focado nos resultados, cobrando os meios e recursos para alcançar os resultados.

- Os resultados deverão ser avaliados periodicamente.

- Da avaliação resulta uma reciclagem do processo, com redimensionamento das metas e recursos necessários.



Os tópicos acima vistos estabelecem a relação entre o gerente e o colaborador, indicando os itens a serem considerados no desenvolvimento do *planejamento operacional*. Complementando esse processo, descrevemos oito etapas objetivando a melhoria do desempenho do colaborador:

- *Identificar tarefas fundamentais do cargo de um colaborador*. Começar definindo, a partir das metas da unidade, o trabalho a ser realizado. Quando todos os colaboradores da unidade alcançarem suas metas individuais, a unidade deve alcançar suas metas globais; entretanto a unidade poderá cumprir seus objetivos independente do colaborador.

- *Estabelecer metas especificas e desafiadoras para cada tarefa-chave.* Esta etapa deve incluir as dimensões da quantidade e da qualidade do desempenho. Exemplos: o projeto não deve custar mais de 3% do valor orçado; processar todos os pedidos por telefone no prazo de 24 horas após a chamada; manter as devoluções em menos de 1% das vendas.

- *Especificar o prazo final para cada meta*. Fixar um prazo final realista para cada meta reduz a ambigüidade. Exemplo: o projeto deve estar pronto, respeitando o limite de 3% acima do orçamento, daqui a dois anos.

- *Fazer o colaborador participar ativamente*. Fazer os colaboradores participarem na definição das metas aumenta a aceitação, entretanto, o pedido para participação deve ser sincero. Os colaboradores precisam acreditar haver real interesse na sua contribuição.

- *Priorizar metas*. É concebível aos colaboradores possuírem metas múltiplas. A priorização encoraja a ação e o desprendimento de esforços proporcionais à importância da meta.

- *Classificar as metas por ordem de dificuldade e importância*. Não se deve escolher metas em função de sua facilidade de alcance. Classificar as metas segundo sua dificuldade e importância possibilita aos indivíduos receberem crédito por tentarem alcançar metas difíceis, mesmo não as alcançando plenamente.

- *Introduzir mecanismos de feedback para avaliar o progresso da meta*. O feedback deve ser freqüente, pois informa aos colaboradores se o seu nível de esforço é suficiente ou não para atingir a meta.

- *Associar recompensas à consecução das metas*. O progresso, ou consecução, da meta deve ser reforçado por meio de recompensas com base no desempenho, refletindo os resultados e a dificuldade da meta.

7. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Um dos momentos de fundamental importância no *planejamento estratégico* é a sua *implementação*, pois representa a sua fase de concretização. Estudos recentes demonstram que apenas 10% do planejado é implementado, e não por falta de estratégias adequadas.

Conforme a revista “Fortune” cerca de 70% dos fracassos de presidentes de empresas não estão relacionados à elaboração de estratégias, mas sim nas dificuldades encontradas para sua implementação.

Atualmente o planejamento é visto e praticado como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegar (estratégia), deixando de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, mas atribuído a todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

A interdependência entre os níveis é cada vez maior tornando difícil à formulação ocorrer totalmente dissociada da implementação, e no desenvolvimento da gestão da empresarial são definidas e implementadas as estratégicas, buscando-se aprender com os erros cometidos, constituindo um processo de aprendizado constante.

É fundamental para o gestor ser capaz de lidar com esse lado “imprevisível”, sendo flexível na realização das mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia. O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de preconceber estratégias, mas de gerenciar o processo de aprendizado, pelo quais novas estratégias podem emergir.

O modelo dos *“7 Ss”*, desenvolvido pela McKinsey, resume os fatores fundamentais necessários para a implementação de um *planejamento estratégico* com sucesso, sendo os seguintes:

- *Estrutura.* A estratégia determina a estrutura. O desenho estrutural da organização é um veículo na ajuda para alcançar suas metas. Mudando a estratégia normalmente sua estrutura também mudará.

- *Sistemas.* Os sistemas – todas as políticas e procedimentos formais, como orçamento de capital, contabilidade e sistemas de informação – também precisam estar alinhados e apoiados pela estratégia escolhida.

- *Estilo.* A alta administração age como um modelo. Suas ações substantivas e simbólicas comunicam a todos na organização quais são as prioridades e o comprometimento sincero da organização com a estratégia.

- *Pessoal.* A estratégia é executada pelas pessoas. O processo de seleção e os programas de treinamento da organização precisam apoiar a estratégia garantindo a contratação de pessoas dotadas das qualificações e as habilidades para levar a cabo a estratégia.

- *Habilidades.* Dizem respeito às competências centrais da organização. O que a organização faz de melhor? A estratégia escolhida deve ser congruente com os recursos técnicos inerentes à organização.

- *Estratégia.* A administração obviamente precisa partir da estratégia correta, refletindo uma determinação precisa do ambiente, particularmente das ações atuais e futuras dos concorrentes.

- *Metas superordenadas.* Este fator traduz a estratégia em metas superiores unindo a organização em torno de objetivo comum, como a missão da organização.

8. CONCLUSÃO

O planejamento, atualmente, não é mais função exclusiva da direção da empresa, sendo desenvolvido fechado em enormes salas, e apresentada como leis a serem seguidas sem contestação.

A inter-relação entre as pessoas e departamentos é cada vez mais constante e intensa, acentuando o comprometimento de todos na elaboração, execução e cumprimento dos planos desenvolvidos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais.

O bom desenvolvimento do planejamento requer alguns passos tais como: estudo do ambiente (macro e micro) obtendo o maior número de informações possíveis, identificação das potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças, escolher o tipo de estratégia bem como estrutura-la adequadamente, identificando a vantagem competitiva e escolhendo corretamente o nicho de atuação.

A implementação é o fundamento mais importante, pois é onde iremos sair do papel e passarmos a prática, e nesta fase ter flexibilidade para as alterações necessárias, oferecer liderança de forma a haver comprometimento em todos os níveis, são fatores fundamentais para o sucesso.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo maior do presente estudo é munir o estudante de informações técnicas permitindo o conhecimento de temas básicos no seu desenvolvimento profissional, abordando aspectos gerais da formulação da *Ciência Administrativa* e a abordagem básica das teorias iniciais (Clássica, Humanística e Neoclássica).

O conhecimento das *Funções Gerenciais* é fundamental para todos os profissionais, pois o progresso dentro da organização nos levará a coordenar o trabalho de outras pessoas, e necessitamos saber como faze-lo.

Tomar decisões e *planejar* são situações inerentes a qualquer cargo gerencial ocupado, seja na alta administração, média ou operacional, e apesar de não termos esgotado os assuntos, procuramos mostrar os seus fundamentos básicos, os quais certamente auxiliarão no desenvolvimento profissional.

A bibliografia sugerida permitirá ao estudante aprofundar nos temas aqui estudados, se assim o desejar.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I – **Introdução à Teoria Geral da Administração –** Rio de Janeiro – Campus – 2000.

Robbins, Stephem P. – **Administração Mudanças e Perspectivas** – São Paulo – Saraiva – 2000.

Coleção Gestão Empresarial – Editora Gazeta do Povo:

Alday, Herman E. C. – **Estratégias Empresariais –** 2002 (artigo)

Andion, M. C. e Fava, R. – **Planejamento Estratégico** – 2002 (artigo)

Coletânea HSM Management – Publifolha:

Mintzberg, H.; Lampel, J. e Ahlstrand, B. – **Todas as Partes do Elefante –** 2002 (artigo)

Porter, M. – **A Nova Era da Estratégia** – 2002 (artigo)

Booz-Allen & Hamilton (estudo) – **Um Novo Modelo para Implementar a Estratégia** – 2002 (artigo)

Chiavenato, I. – **Administração de Empresas – Uma Abordagem** Contingencial – São Paulo: Makron Books, 1994.

Drucker, P.F. – **Introdução à Administração** – São Paulo: Pioneira – 1991.

Ferreira, A. etc. – **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias –** São Paulo: Pioneira – 1997.

Fayol, H. – **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando coordenação e controle –** São Paulo: Atlas, 1996.

Taylor, F.W. – **Princípios de Administração Científica -** São Paulo: Atlas – 1970.

Asnoff, H.I. – **A Nova Estratégia Empresarial** – São Paulo: Atlas, 1991.

Zacarelli, S. B. – **Estratégia e Sucesso nas Empresas -** São Paulo: Saraiva – 2000.

Certo, S. e Peter, P. – **Administração Estratégica –** São Paulo Makron Books – 1993.

Porter, M – **Estratégia Competitiva** – Rio de Janeiro: Campus – 1989.