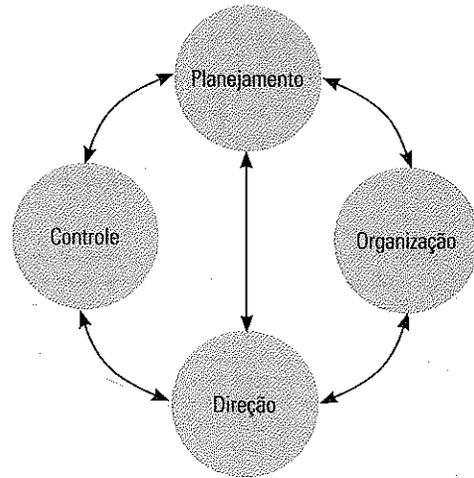


Na realidade, as funções do administrador, que formam o processo administrativo, são mais do que uma sequência cíclica, pois estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica, como mostra a Figura a seguir.



O processo administrativo: a interação das funções administrativas.

O trabalho do administrador não se restringe ao presente, ao atual, ao corrente; ele precisa extrapolar o imediato e projetar-se para a frente. O administrador precisa tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização. Ao tomar decisões, ele configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a unidade organizacional que administra. Além disso, tem de saber em qual rumo deseja que sua organização vá em frente, tomar as decisões necessárias e elaborar os planos para que isso realmente aconteça. O planejamento está voltado para o futuro, e o futuro requer uma atenção especial. É para ele que a organização deve estar preparada a todo instante.

Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e as tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Como principal decorrência do planejamento estão os planos, que facilitam a organização no alcance de suas metas e objetivos. Além disso, os planos funcionam como guias ou balizamentos para assegurar os seguintes aspectos:²

1. Definem os recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais.
2. Servem para integrar os vários objetivos a serem alcançados em um esquema organizacional que proporciona coordenação e integração.
3. Permitem que as pessoas trabalhem em diferentes atividades consistentes com os objetivos definidos. Eles dão racionalidade ao processo, pois servem de meios para alcançar adequadamente os objetivos traçados.
4. Permitem que o alcance dos objetivos possa ser continuamente monitorado e avaliado em relação a certos padrões ou indicadores, a fim de estabelecer a ação corretiva necessária quando o progresso não for satisfatório.

O primeiro passo do planejamento consiste na definição dos objetivos para a organização. Objetivos são resultados específicos que se pretende atingir e são estabelecidos para cada uma das subunidades da organização, como suas divisões ou departamentos etc. Uma vez definidos, são criados programas para alcançar os objetivos de maneira sistemática e racional. Ao selecionar objetivos e desenvolver programas, o administrador deve considerar sua viabilidade e aceitação pelos gerentes e funcionários da organização.

Planejar significa olhar para a frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazerem hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Em outros termos, o planejamento constitui, atualmente, uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização ou de atividade.³

O planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente.

PLANEJAMENTO COMO UMA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

A primeira das funções administrativas – o planejamento – é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los. Objetivos são os resultados específicos ou metas que se deseja atingir. Um plano é uma colocação ordenada daquilo que é necessário para atingir os objetivos. Os planos identificam os recursos necessários, as tarefas a serem executadas, as ações a serem tomadas e os tempos a serem seguidos. Os planos servem para facilitar a ação requerida e as operações da organização. Geralmente, preveem como as ações que apontam para os objetivos devem ser tomadas. Na verdade, os planos são ações consistentes dentro de uma estrutura adequada de operações que focalizam os fins desejados. Sem planos, a ação organizacional se tornaria meramente casual e randômica, aleatória e sem rumo, conduzindo simplesmente a empresa ao caos.⁴

O planejamento pode estar voltado para a estabilidade, no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável. Pode também estar voltado para a melhoria do comportamento, para assegurar a reação adequada a frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda estar voltado para as contingências, no sentido de antecipar eventos e identificar as ações apropriadas para quando eles ocorrerem.

Como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, Ackoff⁵ aponta três tipos de filosofia do planejamento:

1. *Planejamento conservador.* É o planejamento voltado para a estabilidade e para a manutenção da situação existente. As decisões são tomadas baseadas na obtenção de bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente o planejamento procurará fazer mudanças radicais na organização. Sua ênfase é conservar as práticas atualmente vigentes. O planejamento conservador está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar oportunidades ambientais

futuras. Sua base é predominantemente retrospectiva, no sentido de aproveitar a experiência passada e projetá-la para o futuro.

2. *Planejamento otimizante.* É o planejamento voltado para a adaptabilidade e a inovação da organização. As decisões são tomadas querendo obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante geralmente preocupa-se em melhorar as práticas atualmente vigentes na organização. Sua base é predominantemente incremental, no sentido de melhorar continuamente, tornando as operações melhores a cada dia que passa.

3. *Planejamento adaptativo.* É o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento adaptativo procura reduzir o planejamento retrospectivo voltado para a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização. Sua base é predominantemente aderente, pois se ajusta às demandas ambientais e se prepara para as futuras contingências.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo constituído de uma sequência de seis passos, a saber:⁶

- *Definir os objetivos.* O primeiro passo do planejamento é o estabelecimento de objetivos que se pretende alcançar. Os objetivos da organização devem servir de direção a todos os principais planos, servindo de base tanto aos objetivos departamentais quanto a aqueles das áreas subordinadas. Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais em que se pretende chegar, para conhecer os passos intermediários.

- *Verificar qual é a situação atual em relação aos objetivos.* Em contraposição aos objetivos desejados, deve-se avaliar a situação atual; verificar onde se está e o que precisa ser feito.

- *Desenvolver premissas quanto às condições futuras.* Premissas constituem os ambientes esperados dos planos em operação. Como a organização opera em ambientes complexos, quanto mais pessoas estiverem atuando na elaboração e na compreensão do planejamento e quanto mais se obter envolvimento para utilizar premissas consistentes, tanto mais coordenado será o planejamento. Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção

aos objetivos. A previsão é um aspecto importante no desenvolvimento de premissas, pois está relacionada com pressuposições antecipatórias a respeito do futuro.

- *Analisar as alternativas de ação.* O quarto passo do planejamento é a busca e a análise dos cursos alternativos de ação. Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser tomadas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos e fazer um plano para alcançá-los.

- *Escolher um curso de ação entre as várias alternativas.* O quinto passo é selecionar o curso de ação adequado para alcançar os objetivos propostos. Trata-se de uma tomada de decisão em que se escolhe uma alternativa e abandona-se as demais. A alternativa escolhida se transforma em um plano para o alcance dos objetivos.

- *Implementar o plano e avaliar os resultados.* Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos, seguir pelo que foi planejado e tomar as ações corretivas à medida que se tornarem necessárias.

Nem sempre o planejamento é feito por administradores ou por especialistas trancados em salas e em épocas predeterminadas. Embora seja uma atividade voltada para o futuro, o planejamento deve ser contínuo e permanente e, se possível, abranger o maior número de pessoas na sua elaboração e implementação. Em outras palavras, o planejamento deve ser constante e participativo. A descentralização proporciona a participação e o envolvimento das pessoas em todos os aspectos do seu processo. É o chamado planejamento participativo.

Para fazer o planejamento, é vital que se conheça o contexto em que a organização está inserida. Em outras palavras, qual é o seu microambiente, qual é a sua missão e quais são os seus objetivos básicos. Sobretudo, quais são os fatores-chave para o seu sucesso. A partir daí, pode-se começar a pensar em planejamento.

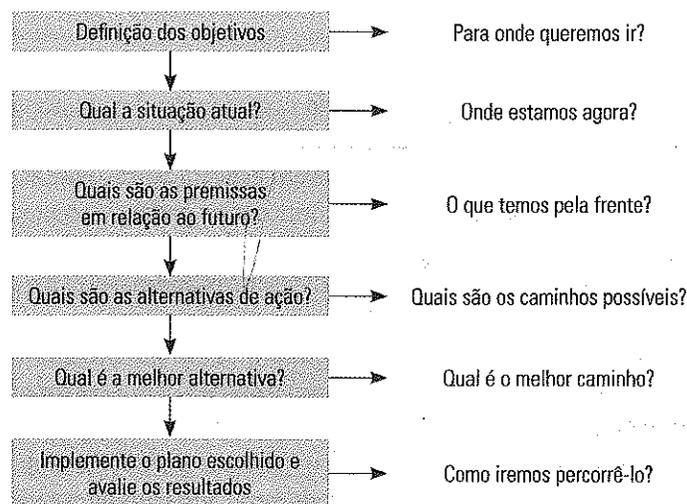


FIGURA 30.1 Os seis passos do processo de planejamento.

Fatores críticos de sucesso

Para que o planejamento seja bem-sucedido, torna-se necessário verificar quais são os fatores críticos de sucesso para atingir os objetivos propostos. Esses fatores são os elementos condicionantes no alcance dos objetivos da organização. Ou seja, são aspectos ligados diretamente ao sucesso da organização. Se eles não estiverem presentes, os objetivos não serão alcançados. Para identificar os fatores críticos de sucesso em qualquer negócio, deve-se fazer a seguinte pergunta: o que se deve fazer para ser bem-sucedido? Em uma empresa lucrativa, o sucesso significa fazer lucros. Os fatores críticos de sucesso dependerão de quais negócios geram lucros. Se o negócio é produzir roupas a baixo custo, os fatores críticos de sucesso estarão localizados em operações de baixo custo e elevado volume de vendas. Se o negócio é produzir vestidos de luxo, os custos não serão tão importantes quanto a alta qualidade dos materiais, da confecção aprimorada e do desenho criativo. Em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento orientada para o futuro, altos lucros não são aspectos críticos, hoje, mas sim o desenvolvimento de uma tecnologia de ponta capaz de produzir, no futuro, novos produtos inovadores e construir uma boa reputação que atraia investidores.

A identificação dos fatores críticos de sucesso é fundamental para a realização dos objetivos organizacionais. Existem duas maneiras de identificá-los: a primeira é dissecar os recursos organizacionais e o mercado de maneira imaginativa para apontar os segmentos mais decisivos e importantes; a segunda é descobrir o que distingue as organizações bem-sucedidas das organizações malsucedidas e analisar as diferenças entre elas. Aqui se aplica o *benchmarking*.

BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

As organizações se defrontam com uma variedade de pressões provindas de muitas fontes. Externamente, existem as regulamentações governamentais, a tecnologia cada vez mais complexa, a incerteza decorrente de uma economia globalizada e a necessidade de reduzir custos de investimentos em trabalho, capital e outros recursos importantes. Internamente, há a necessidade de operar com maior eficiência, novas estruturas organizacionais e novos arranjos de trabalho, maior diversidade da força de trabalho e uma infinidade de desafios administrativos. Como se poderia prever, o planejamento oferece uma série de vantagens nessas circunstâncias, inclusive melhorando a flexibilidade, a coordenação e a administração do tempo. Vejamos cada uma dessas vantagens do planejamento.

Foco e flexibilidade

O planejamento permite aumentar o foco e a flexibilidade. Foco é o ponto de convergência dos esforços. Flexibilidade é a maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações e ajustamentos à medida que o andamento das coisas os requeira. Uma organização com foco conhece o que ela faz melhor, sabe as necessidades de seus clientes e como servi-los

bem. Uma organização com flexibilidade opera dinamicamente e com um senso do futuro. Ela é rápida e ágil, podendo mudar ou antecipar-se em relação a problemas emergentes ou oportunidades. O planejamento ajuda o administrador em todos os tipos de organização a alcançar o melhor desempenho, porque:⁷

1. *O planejamento é orientado para resultados.* Cria um senso de direção, isto é, de desempenho orientado para metas e resultados a serem alcançados.
2. *O planejamento é orientado para prioridades.* Assegura que as coisas mais importantes receberão atenção principal.
3. *O planejamento é orientado para vantagens.* Ajuda a alocar e a dispor recursos para sua melhor utilização e desempenho.
4. *O planejamento é orientado para mudanças.* Ajuda a antecipar problemas que certamente aparecerão e a aproveitar oportunidades à medida que se defronta com novas situações.

Melhoria na coordenação

O planejamento melhora a coordenação. Os diferentes subsistemas e grupos nas organizações, em que cada qual persegue uma variedade de objetivos em um dado período, precisam ser adequadamente coordenados. Uma hierarquia de objetivos é uma série de objetivos interligados de modo que aqueles em níveis mais elevados são apoiados e suportados pelos de nível mais baixo. Quando definidos ao longo de uma organização, os objetivos hierarquizados criam uma rede integrada de cadeias de meios-fins. Os objetivos de nível mais elevado – os fins – são claramente interligados aos objetivos de nível mais baixo – que são os meios – para o seu alcance.

Melhoria no controle

O planejamento melhora o controle. O controle administrativo envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar as coisas quando necessário. O planejamento ajuda a tornar isso possível por meio da definição dos objetivos – resultados de desempenho desejados – e identificação das ações específicas por meio das quais eles devem ser perseguidos. Se os resultados estiverem abaixo do esperado, os objetivos, os planos de ação ou ambos devem ser ajustados ao processo de controle. Naturalmente, ambos os processos de planejamento e controle funcionam melhor se os objetivos são claramente estabelecidos em primeiro lugar. O progresso em relação ao alcance dos objetivos pode ser facilmente medido para assegurar que eles estejam sendo cumpridos antes da data prefixada.

Administração do tempo

O planejamento melhora a administração do tempo. É difícil balancear o tempo disponível para atender às responsabilidades e aproveitar as oportunidades pela frente. A cada

dia, o administrador é bombardeado por uma multiplicidade de tarefas e demandas em um conjunto de frequentes interrupções, crises e eventos inesperados. Isso facilita o esquecimento da trilha dos objetivos e a perda de tempo precioso com atividades não essenciais e que tumultuam a atividade do administrador. Além da melhoria de foco e flexibilidade, coordenação e controle, o planejamento permite uma forma de administrar o tempo.

TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é feito por meio de planos. O administrador deve saber lidar com diferentes tipos de planos, os quais podem incluir períodos de longo a curto prazo, assim como podem envolver a organização inteira, uma divisão, um departamento ou uma tarefa. O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais. Embora o seu conceito seja exatamente o mesmo, em cada nível organizacional, o planejamento apresenta características diferentes.

O planejamento envolve uma volumosa parcela da atividade organizacional. Com isso, queremos dizer que toda organização está sempre planejando: o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. Cada qual dentro de sua área de competência e em uníssono com os objetivos globais da organização. O planejamento impõe racionalidade e proporciona o rumo às ações da organização. Além disso, estabelece coordenação e integração de suas várias unidades, que oferecem harmonia e sinergia à organização no caminho em direção aos seus objetivos principais.

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macrorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microrientado. Aborda cada operação separadamente.

FIGURA 30.2 O planejamento nos três níveis organizacionais.⁸

Os planos podem abranger diferentes horizontes de tempo. Os planos de curto prazo cobrem 1 ano ou menos; os planos intermediários, 1 a 2 anos; e os planos de longo prazo abrangem 5 ou mais anos. Os objetivos do planejamento devem ser mais específicos no

curto prazo e mais abertos no longo prazo. As organizações precisam de planos para todas as extensões de tempo. O administrador do nível institucional está mais voltado para planos de longo prazo que atinjam a organização inteira para proporcionar aos demais administradores um senso de direção para o futuro.

Uma pesquisa desenvolvida por Elliot Jaques⁹ mostra como as pessoas variam em sua capacidade de pensar, organizar e trabalhar com eventos situados em diferentes horizontes de tempo. Muitas pessoas trabalham confortavelmente com amplitudes de apenas três meses, um pequeno grupo trabalha melhor com uma amplitude de tempo de um ano; e somente poucas pessoas podem enfrentar o desafio de 20 anos pela frente. Como o administrador pode trabalhar em vários níveis de autoridade, ele deve planejar em função de diferentes períodos de tempo. Enquanto o planejamento de um supervisor desafia o espaço de três meses, um gerente pode lidar com períodos de um ano, enquanto um diretor lida com uma amplitude que pode ir de três, cinco, dez anos ou mais. O progresso nos níveis mais elevados da hierarquia administrativa pressupõe habilidades conceituais a serem trabalhadas, bem como uma visão de tempo projetada a longo prazo.¹⁰

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: “Por que a organização existe?”, “O que ela faz?” e “Como faz?”. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos.

O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:¹¹

O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa. Portanto, está sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos, e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e às pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

1. *O planejamento estratégico é orientado para o futuro.* Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e das barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro que os de hoje.

2. *O planejamento estratégico é compreensivo.* Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.

3. *O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.* Dada a diversidade de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles na direção futura que melhor convenha a todos.

4. *O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.* Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

5. *O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos.* Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado ideal. A partir daí examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização.

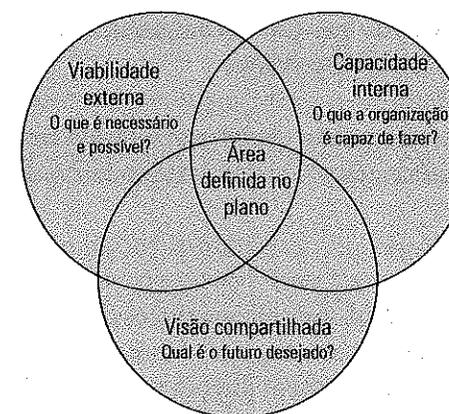


FIGURA 30.3 Os principais parâmetros do planejamento estratégico.

Planejamento tático

Enquanto o planejamento estratégico envolve toda a organização, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional: um departamento ou divisão. O primeiro se estende a longo prazo, ao passo que o segundo se estende pelo médio prazo, geralmente o exercício de um ano. Enquanto o planejamento estratégico é desenvolvido pelo nível institucional, o planejamento tático é desenvolvido pelo nível intermediário. Na verdade, o planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos, enquanto estes se desdobram em planos operacionais para sua realização.

Assim, o planejamento tático é o planejamento focado no médio prazo e que enfatiza as atividades correntes das várias unidades ou departamentos da organização. O administrador utiliza o planejamento tático para delinear o que as várias partes da organização, como departamentos ou divisões, devem fazer para que a organização alcance sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício. Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade. Para ajustar-se ao planejamento tático, o exercício contábil da organização e os planos de produção, de vendas, de investimentos etc. abrangem geralmente o período anual.

Os planos táticos geralmente envolvem:¹²

1. *Planos de produção.* Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.
2. *Planos financeiros.* Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.
3. *Planos de marketing.* Envolvendo os requisitos de vender, distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.
4. *Planos de recursos humanos.* Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações também estão se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio por meio da gestão do conhecimento corporativo.

Contudo, os planos táticos podem também se referir à tecnologia utilizada pela organização (tecnologia da informação, tecnologia de produção etc.), investimentos, obtenção de recursos etc.

Políticas

As políticas constituem exemplos de planos táticos que funcionam como guias gerais de ação. Elas funcionam como orientações para a tomada de decisão. Geralmente, refletem um objetivo e orientam as pessoas em direção a esses objetivos em situações que requeiram algum julgamento. As políticas servem para que as pessoas façam escolhas semelhantes ao se defrontarem com situações similares. As políticas constituem afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e visam a oferecer rumos para as pessoas dentro da organização.

As políticas definem limites ou fronteiras dentro dos quais as pessoas podem tomar suas decisões. Nesse sentido, as políticas reduzem o grau de liberdade para a tomada de decisão das pessoas. As organizações definem uma variedade de políticas, como de recursos humanos, de vendas, de produção, de crédito etc. Cada uma dessas políticas geralmente é desdobrada em políticas mais detalhadas. As políticas de recursos humanos são divididas em políticas de seleção, de remuneração, de benefícios, de treinamento, de segurança, de saúde etc. As políticas de vendas são divididas em políticas de atendimento ao cliente, de pós-vendas, de assistência técnica, de garantia etc. Em cada política, a organização especifica como os funcionários deverão se comportar frente ao seu conteúdo.

Planejamento operacional

O planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com o *que fazer* e com o *como fazer* as atividades cotidianas da organização. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Como está inserido na lógica de sistema fechado, o pla-

nejamento operacional está voltado para a otimização e maximização de resultados, enquanto o planejamento tático está voltado para a busca de resultados satisfatórios.

O planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização. Cada plano pode consistir em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamento. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os seus objetivos. Os planos operacionais estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema dos níveis institucional e intermediário da organização.

Apesar de serem heterogêneos e diversificados, os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos, a saber:¹³

1. *Procedimentos:* são os planos operacionais relacionados com métodos.
2. *Orçamentos:* são os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. *Programas (ou programações):* são os planos operacionais relacionados com tempo.
4. *Regulamentos:* são os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.

Cada um desses quatro tipos de planos operacionais merece uma explicação.

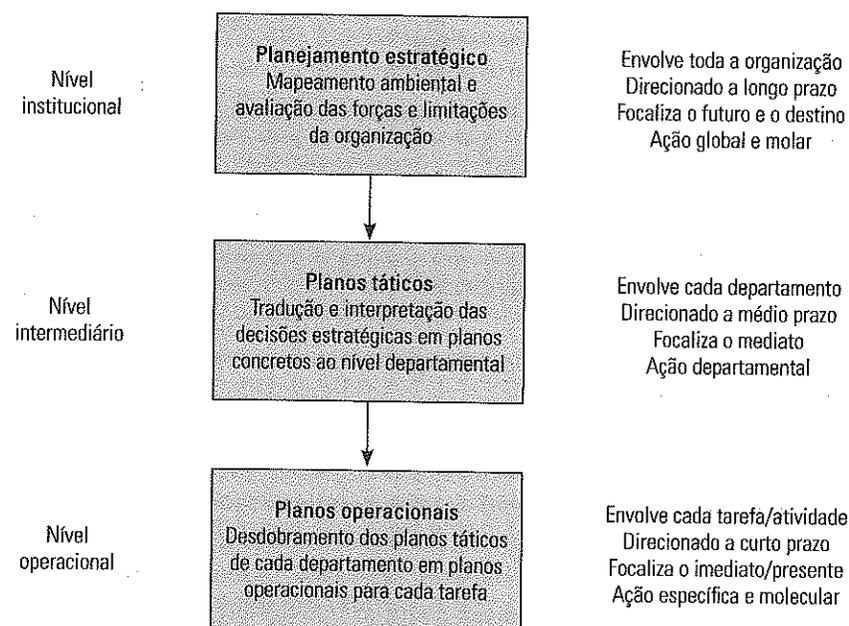


FIGURA 30.4 Os três níveis de planejamento.

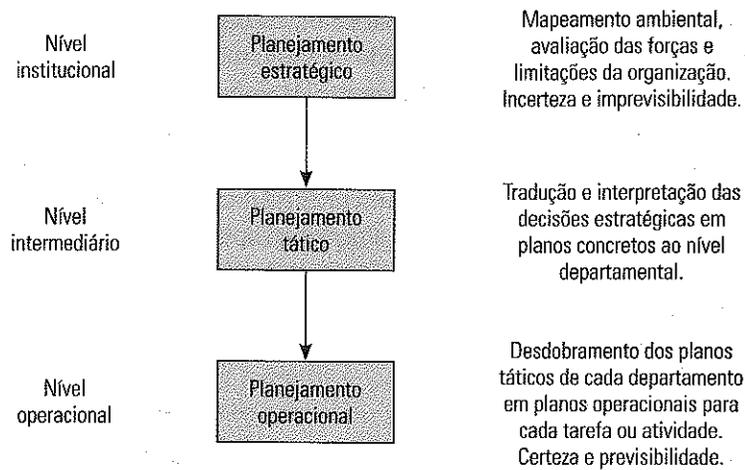


FIGURA 30.5 A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.

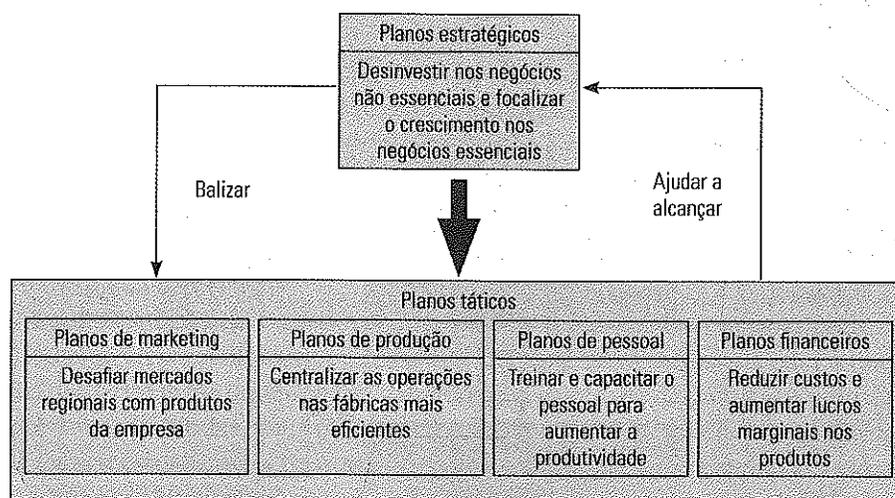


FIGURA 30.6 Como os planos estratégicos e táticos se ajudam mutuamente.

Procedimentos

O procedimento é uma sequência de etapas ou passos que devem ser rigorosamente seguidos para a execução de um plano. Constitui séries de fases detalhadas indicando como cumprir uma tarefa ou alcançar uma meta previamente estabelecida. Assim, os procedimentos são subplanos de planos maiores. Em razão do seu detalhamento, são geralmente escritos para perfeita compreensão daqueles que devem utilizá-los.

Os procedimentos constituem guias para a ação e são mais específicos do que as políticas. Em conjunto com outras formas de planejamento, os procedimentos procuram aju-

dar a dirigir todas as atividades da organização para objetivos comuns, a impor consistência ao longo da organização e a fazer economias eliminando custos de verificações recorrentes e delegando autoridade às pessoas para tomar decisões dentro de limites impostos pela administração. Enquanto as políticas são guias para pensar e decidir, os procedimentos são guias para fazer. Referem-se aos métodos para executar as atividades cotidianas. Um método descreve o processo de executar um passo ou uma etapa do procedimento e pode ser considerado um plano de ação, mas é geralmente um subplano do procedimento.

Os procedimentos são geralmente transformados em rotinas e expressos na forma de fluxogramas. Fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou a sequência de procedimentos ou rotinas. As rotinas constituem procedimentos padronizados e formalizados. Os fluxogramas podem ser de vários tipos. Os três mais importantes são o fluxograma vertical, o fluxograma de blocos e a lista de verificação.

1. *Fluxograma vertical.* Retrata a sequência de uma rotina por meio de linhas (que traduzem as diversas tarefas ou atividades necessárias para a execução da rotina) e de colunas (que representam, respectivamente, os símbolos das tarefas ou operações, os funcionários envolvidos na rotina, o espaço percorrido para a execução e o tempo despendido). É também chamado de gráfico de análise do processo.

Operação. Representada por um círculo. É uma etapa ou subdivisão do processo. Uma operação é realizada quando algo é criado, alterado, acrescentado ou subtraído. Geralmente agrega valor ao processo, ao produto ou ao serviço. Exemplo: emissão de um documento, anotação de um registro, colocação de uma peça.

Transporte. Representada por um círculo pequeno ou por uma seta. É a tarefa de levar algo de um lugar para outro. Ocorre quando um objeto, uma mensagem ou um documento é movimentado de um lugar para outro. Não agrega valor nenhum ao processo, produto ou serviço. Apenas agrega custos adicionais.

Inspeção (verificação ou controle). Representada por um quadrado. É uma verificação ou fiscalização (de quantidade ou de qualidade) sem que haja realização de operação. Também não agrega valor, mas agrega custos adicionais. Exemplo: conferência de um documento, verificação de uma assinatura.

Arquivamento ou armazenamento. Representados por um triângulo. Pode se referir a algum documento (arquivamento) ou a algum material ou produto (armazenamento).

2. *Fluxograma de blocos.* É um fluxograma que se baseia em uma sequência de blocos, cada um com um significado próprio, encadeados entre si. Apresenta uma simbologia mais rica e não se restringe apenas a linhas e colunas preestabelecidas no gráfico. O fluxograma de blocos é utilizado por analistas de sistemas e programadores de computador para representar graficamente as entradas, operações e processos, saídas, conexões, decisões ou arquivamentos, que constituem o fluxo ou sequência das atividades de um sistema.

3. *Lista de verificação.* É um procedimento rotinizado no nível operacional. Constitui uma listagem de itens que devem ser obrigatoriamente considerados em uma deter-

minada rotina de trabalho. Recebe o nome de *check-list* e serve como roteiro para cobrir toda a seqüência de uma tarefa sem omissão de qualquer detalhe que possa prejudicá-la.

A lista de verificação é frequentemente utilizada pelo pessoal de voos aéreos na subida ou descida de aviões ou em situações de emergência. É comum nos hospitais, nas oficinas mecânicas de automóveis e em todas as operações complexas em que a seqüência de todos os detalhes envolvidos é importante para que o trabalho seja executado com sucesso.

Orçamentos

São planos operacionais relacionados com dinheiro dentro de um determinado período de tempo. Também são denominados *budgets*. São gráficos de dupla entrada: nas linhas estão os itens orçamentários, e nas colunas, os períodos de tempo em dias, semanas, meses ou anos. No nível operacional, os orçamentos têm geralmente a extensão de um ano, correspondendo ao exercício fiscal da organização. Podem também se referir a um determinado e específico serviço ou atividade. Quando os valores financeiros e os períodos de tempo se tornam maiores, ocorre o planejamento financeiro, definido e elaborado no nível intermediário da organização. Suas dimensões e seus efeitos são mais amplos que os dos orçamentos, cuja dimensão é meramente local e cuja temporalidade é limitada.

O fluxo de caixa (*cash flow*), os orçamentos departamentais de despesas, os de encargos sociais referentes aos funcionários, os de reparos e manutenção de máquinas e equipamentos, os de custos diretos de produção, os de despesas de promoção e propaganda etc. constituem exemplos de orçamentos no nível operacional.

Programas

Programas ou programações constituem planos operacionais relacionados com o tempo. Consistem em planos que correlacionam duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas ou realizadas. Os métodos de programação variam amplamente, indo desde programas simples (em que se pode utilizar apenas um calendário para agendar ou programar atividades) até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados por meio de computador, para analisar e definir intrincadas interdependências entre variáveis que se comportam de maneiras diferentes). A programação, seja simples ou complexa, constitui uma importante ferramenta de planejamento no nível operacional das organizações.

Os programas podem ser de vários tipos. Os mais importantes são o cronograma, o gráfico de Gantt e o PERT.

1. *Cronograma*. O programa mais simples é denominado cronograma (do grego, *chronos*, tempo; *grama*, gráfico): um gráfico de dupla entrada, em que as linhas configuram as atividades ou tarefas a serem executadas, e as colunas definem os períodos, geralmente dias, semanas ou meses. Os traços horizontais significam a duração das atividades ou tarefas, com início e término bem definidos, conforme sua localização nas colunas.

O cronograma permite que os traços horizontais que definem a duração das atividades sejam sólidos para o que foi planejado e cortados para o que foi realmente executado. Isso permite uma fácil comparação visual entre o planejamento e a sua execução.

2. *Gráfico de Gantt*. É um tipo de plano operacional igual ao cronograma simples, em que as colunas são predeterminadas em semanas, dispensando a utilização de calendário para a sua execução.

3. *PERT (Program Evaluation Review Technique)*. A técnica de avaliação e revisão de programas é outro modelo de planejamento operacional. É bastante utilizada em atividades de produção e projetos de pesquisa e desenvolvimento. O modelo básico de PERT é um sistema lógico baseado em cinco elementos principais, a saber: uma rede básica, a alocação de recursos, as considerações de tempo e de espaço, a rede de caminhos e o caminho crítico. A rede básica é um diagrama de passos sequenciais que devem ser executados a fim de realizar um projeto ou tarefa. A rede consiste em três componentes: eventos, atividades e relações. Eventos representam os pontos de decisão ou cumprimento de alguma tarefa (são os círculos do PERT com números dentro deles). As atividades ocorrem entre os eventos e constituem os esforços físicos ou mentais requeridos para completar um evento e são representadas por flechas com números. As relações entre as tarefas básicas são indicadas pela seqüência desejada de eventos e de atividades na rede. Para sua elaboração, o gráfico de PERT exige a montagem inicial de um quadro preparatório.

Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
Projeto do novo produto									
Definição de componentes									
Projeto dos componentes									
Aprovação final									
Projeto de produção									
Aquisição do maquinário									
Instalação das máquinas									
Admissão de pessoal									
Treinamento de pessoal									
Testes dos protótipos									
Início da produção									

FIGURA 30.7 Cronograma de lançamento de um novo produto.

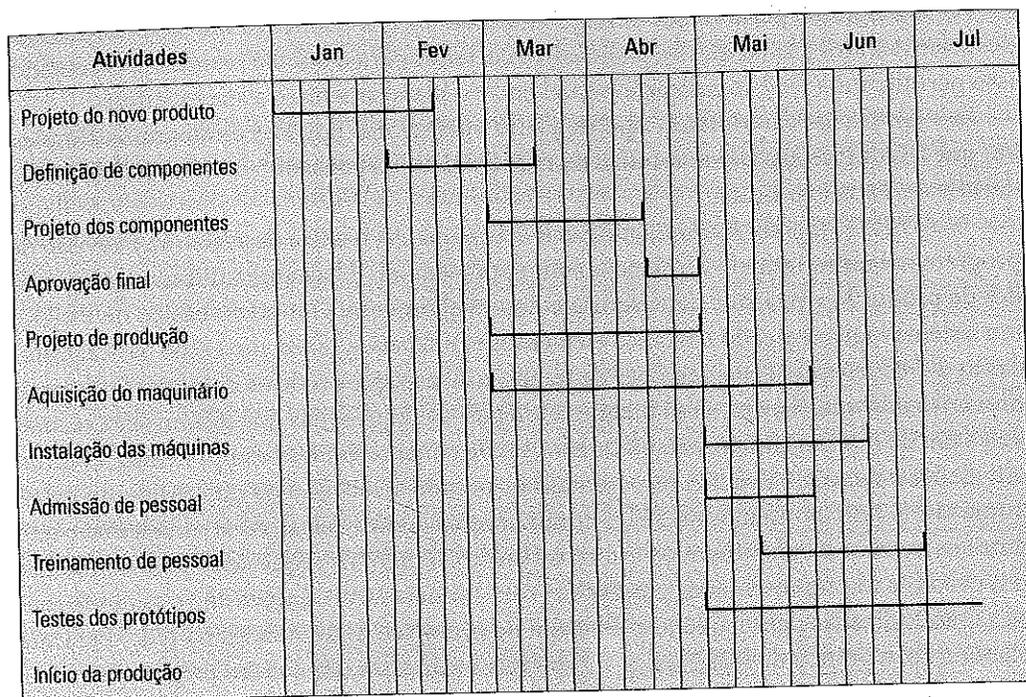


FIGURA 30.8 Gráfico de Gantt de lançamento de um novo produto.

Evento	Descrição	Tempo Dias	Evento Pré-requisito	Tempo otimista		Tempo pessimista		Folga
				Início	Fim	Início	Fim	
1	Projeto do novo produto	5	—	1	5	1	5	0
2	Definição de componentes	20	1	6	25	6	25	0
3	Projeto dos componentes	25	2	26	50	26	50	0
4	Projeto de produção	13	3	51	63	51	63	0
5	Admissão de pessoal	25	3	20	25	20	25	5
6	Treinamento de pessoal	50	5	30	80	46	65	19
7	Aquisição das máquinas	20	2	2	35	54	63	19
8	Instalação das máquinas	10	4 e 7	64	65	64	65	0
9	Produção experimental	5	6 e 8	66	66	66	66	0
10	Testes dos protótipos	5	9	67	71	67	71	0
11	Início da produção	8	10	72	70	72	79	0

FIGURA 30.9 Quadro preparatório para elaboração do PERT de lançamento de um novo produto.

O PERT é um plano operacional que também permite acompanhar e avaliar o progresso dos programas e projetos em relação aos padrões de tempo predeterminados, constituindo também um esquema de controle e avaliação. Além de uma ferramenta de planejamento, serve como ferramenta de controle, por facilitar a localização de desvios e indicar as ações corretivas necessárias para redimensionar toda a rede que ainda não foi executada. Embora não possa impedir erros, atrasos, mudanças ou eventos imprevistos, o PERT dá margem a ações corretivas imediatas.

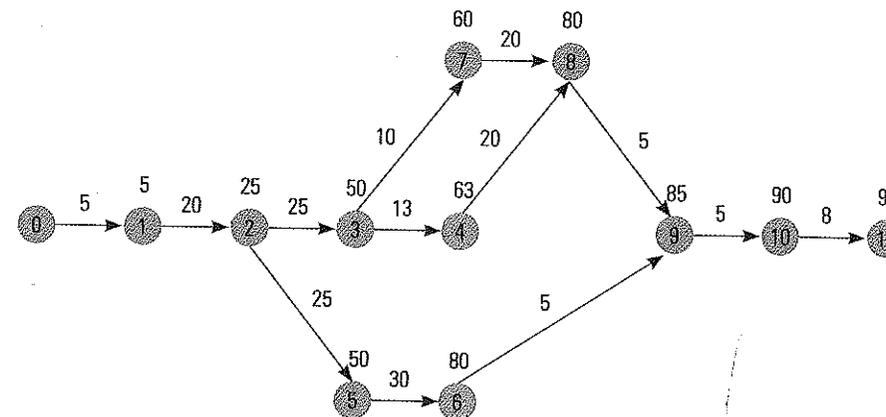


FIGURA 30.10 Diagrama de PERT de lançamento de um novo produto.

Regras e regulamentos

Constituem planos operacionais relacionados ao comportamento solicitado às pessoas. Especificam como as pessoas devem comportar-se em determinadas situações. Geralmente especificam o que as pessoas devem ou não fazer e o que elas podem fazer. São diferentes das políticas pelo fato de serem bastante específicos. Visam a substituir o processo decisório individual, restringindo geralmente o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão. O regulamento interno que as organizações estabelecem quanto ao comportamento de seus funcionários, os regulamentos de segurança que proíbem o fumo em determinados locais de alta periculosidade e os regulamentos de prevenção de acidentes para prevenir atos inseguros são exemplos desses planos operacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011, p. 159.
2. Stoner, James A. P.; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel R. *Management*, op. cit., p. 11.
3. Chiavenato, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 159.
4. Goetz, Billy E. *Management planning and control*. New York, McGraw-Hill, 1949, p. 63.
5. Ackoff, Russell L. *Planejamento empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1976, p. 4-14.

6. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 130.
7. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 140.
8. Chiavenato, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo, Makron Books, 2000, p. 184.
9. Jaques, Elliot. *The form of time*. New York, Russak & Co., 1982.
10. Mintzberg, Henry. "Rounding out the manager's job". *Sloan Management Review*. 1994, p. 1-25.
11. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, op. cit.
12. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 143.
13. Chiavenato, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, op. cit., p. 234-46.

A palavra *organização* tem sido intensamente utilizada neste livro. Ela pode ser aplicada em dois sentidos diferentes, a saber:¹

1. *Organização como uma unidade ou entidade social*. Na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns. Nesse sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As organizações podem ser empresas, órgãos públicos, bancos, universidades, lojas e comércio em geral, prestadoras de serviços e diversos outros tipos. Dentro desse enfoque social, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

a – *Organização formal*: é a organização baseada em uma divisão racional do trabalho e na diferenciação e integração de seus órgãos, representada por meio do organograma. É a organização planejada, isto é, a que está oficialmente no papel, aprovada pela direção e comunicada a todos os participantes por meio de manuais de organização, descrições de cargos, organogramas, regras e regulamentos internos. É a organização formalizada oficialmente.

b – *Organização informal*: é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos interpessoais como ocupantes de cargos. A organização informal surge a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) entre as pessoas e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento da organização formal. Ela é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas, de tal modo que a organização informal transcende e ultrapassa a organização formal em três aspectos: