

FACILITANDO O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

(Artigo técnico/científico Registrado na Fundação Biblioteca Nacional – Ministério da Cultura – Escritório de Direitos Autorais. Rio de Janeiro. Em 05-05-2004, sob nº 318.759, livro 582, folha 419).

José Carlos Panegalli¹

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar a sistemática denominada *Facilitador PACE*, como instrumento para possibilitar o entendimento do processo de diagnóstico, do planejamento e da gestão integrada e compartilhada, para favorecer o alcance dos objetivos estratégicos relativos à escolha de ações operacionais de forma alinhada às bases, para o acompanhamento e implementação do processo de manutenção e do aperfeiçoamento contínuo das organizações. A sistemática proposta é um modelo integrado, conceitual e pragmático, com enfoque sistêmico, um roteiro para o processo de planejamento e gestão para as organizações, passo a passo. Para que as organizações atinjam os resultados esperados é necessária uma íntima relação entre as ações operacionais adotadas e os objetivos estratégicos estabelecidos. O ineditismo do trabalho está na sistematização de etapas que se desdobram em: *Processo Integral (I)* e *Processo Revisa e Replaneja (R)*. O *Processo Integral (I)* implementa todos os passos, desde a equalização do conhecimento das pessoas da organização, seguido da preparação para o processo de planejamento e gestão, do levantamento situacional, do diagnóstico estratégico, do processo da formulação estratégica, do planejamento estratégico, do planejamento operacional, do planejamento organizacional, do planejamento orçamentário, projetos, programas, até os planos de negócios e planos de ação. Segue com a diretriz de orientação para a operacionalização de forma integrada e compartilhada, bem como, da adoção de sistemas de controle, acompanhamento e avaliação de desempenho. O denominado *Processo Revisa e Replaneja (R)* considera o que foi implementado para atingir os objetivos estratégicos, bem como, a avaliação do desempenho, retomando o caminho do processo integral de planejamento e gestão proposto pela sistemática, de tal forma que se promova um círculo virtuoso e que possibilite a melhoria continuada. Isto tudo, com o propósito de satisfazer os grupos de interesse da organização.

Palavras-chave: facilitador; processo estratégico; operacional; organizacional; orçamentário; projetos; acompanhamento; implementação; manutenção; melhoria continuada; integrada e compartilhada.

Unitermos: facilitador pace; processo; diagnóstico; planejamento; gestão estratégica; integrada; compartilhada; organizações empresariais.

¹ Doutorando em Administración pela UNAM - Universidad Nacional de Misiones, Argentina (inicio 2008); Mestrado em Administração Gestão Estratégica das Organizações pela UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina (2003). Especialização em Finanças e Engenharia da Produção pela UFSC- Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil (1980-1981). Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade Comunitária de Chapecó (1977, 1979) Atualmente é diretor da empresa Pace Assessoria e Projetos Corporativos e Diretor do IEDUCORP - Instituto de Educação e Consultoria Corporativa. Tem experiência na área de Administração, Contabilidade e Controladoria, com ênfase em Serviços de Assessoria em Projetos Empresariais, atuando principalmente nos temas: gestão estratégica, gestão financeira, planejamento e controle financeiro e orçamentário empresarial, diagnóstico, planejamento e gestão empresarial no processo denominado PaceFacilitador (de sua autoria), ampliação negócios, viabilidade negócio. Também exerce atividades de Perito Contador na área Cível/Financeira/Empresarial/Societária.

Abstract

The objective of this work is to present a systematic methodology called PACE Facilitator. It is a tool to make the understanding of the diagnosis, planning, and the integrated and shared administration processes possible in order to achieve the strategic objectives concerning the choice of operational actions in an aligned way to the bases, which will permit the following-up and the implementation of the maintenance process and the continuous improvement of organizations. The proposed methodology is an integrated, conceptual, pragmatic, and system-focused route for the company planning and administration, step-by-step. For the organizations to get their expected results it is necessary an intimate relationship between the operational actions adopted and the strategic objectives established. This is a pioneering work because it contains the systematization of phases, which are: the Integral Process (I) and the Revising and Replanning Process (R). The Integral Process (I) implements all the steps, namely the equalization of organization people's knowledge, the preparation for the planning and administration, the gathering of situational data, the strategic diagnosis, the process of strategic formulation, the strategic planning, the operational planning, the organizational planning, the budget planning, projects, programs, business plans, and action plans. It continues with the orientation policy for an integrated and shared operationalization as well as the adoption of controlling systems, following-up, and performance evaluation. The Revising and Planning Process (R) considers what was implemented to achieve the strategic objectives and also evaluates the performance, retaking the integral process of planning and administration proposed by the methodology in order to promote a virtuous circle and to make it possible for the company to have an ongoing improvement. The purpose of everything is to satisfying the groups of interest of the organization.

Key words: *facilitator; strategic process; operational; organizational; budget; projects; following-up; implementation; maintenance; ongoing improvement; integrated and shared.*

Uniterms: *facilitator pace; process; diagnosis; planning; strategic administration; integrated; shared; managerial organizations.*

Introdução

Este trabalho está norteado pelo objetivo de apresentar uma sistemática *facilitadora* como instrumento que possibilite o entendimento do processo de diagnóstico, do planejamento e da gestão integrada e compartilhada, para favorecer o alcance dos objetivos estratégicos relativos à escolha de ações operacionais, de forma alinhada às bases para o acompanhamento e implementação do processo de manutenção e do aperfeiçoamento contínuo das organizações, denominado *Facilitador PACE*.

A comunicação inadequada dos objetivos, a falta de definição clara de critérios quantitativos e qualitativos para o estabelecimento das ações em nível operacional e, a ausência de um sistema de acompanhamento por ocasião da implementação estratégica pode gerar uma baixa eficiência dos resultados quanto à consecução dos objetivos das organizações.

A transposição do pensamento estratégico para o nível operacional precisa ser orientada por passos bem definidos e conhecidos pelas pessoas e equipes da organização, de tal forma que se configurem num processo com propósitos explícitos.

1 Deliberação e ação estratégica

O problema está em estabelecer uma sistemática que facilite a transposição do processo do diagnóstico, do planejamento e da gestão com as pessoas e equipes da organização, de maneira a possibilitar um processo integrado e de melhoria continuada.

Pesquisadores e autores têm argumentado sobre a importância dos objetivos empresariais serem entendidos, divulgados, acompanhados (medidos) e principalmente integrados em todos os níveis da organização, uma vez que se constata uma baixa realização dos objetivos propostos.

Kaplan e Norton (2000, p.11) informam, conforme pesquisa realizada:

que somente 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito. Para os 90% de fracassos surgem questionamentos dos mais variados e explicações de toda natureza. Quando a implementação dos objetivos estratégicos não atinge os resultados esperados, a primeira explicação é de que foram mal formulados. Um segundo argumento é a da baixa realização dos objetivos almejados decorrente da falta ou inadequada comunicação entre os níveis. Isto tem inibido o surgimento de propostas ou mesmo tem gerado uma implementação deficiente das melhorias necessárias aos processos de gestão nos vários órgãos que compõem uma organização.

Para que as melhorias atinjam os resultados esperados, é necessária uma íntima relação entre as ações operacionais adotadas e os objetivos estratégicos estabelecidos. Surge então um questionamento: como implementar ações operacionais coerentes com as prioridades estabelecidas pelos objetivos estratégicos?

Na prática das empresas, observa-se que a passagem dos objetivos estratégicos para os níveis operacionais é realizada de forma inapta, e nem sempre conta com uma metodologia apropriada, como propõe a sistemática *Facilitador PACE* (figura 1), onde, em síntese, são interligados os diversos passos do processo de decisão e gestão.

Deve ser feito pelas pessoas da empresa o diagnóstico estratégico, operacional e organizacional, seguido do processo de formulação de estratégias, o planejamento estratégico como deliberação do que adotar e, por consequência do planejamento operacional, organizacional e funcional, para possibilitar implementar os negócios e as estratégias deliberadas, de maneira integrada e compartilhada e, com adequados procedimentos de

avaliação do desempenho. “A importância das ações para manter e melhorar é tão grande que os gerentes deveriam entendê-las profundamente; a sua conceituação; os meios para conduzi-las; e os resultados que se podem alcançar” (JURAN, 1984, *apud* CAMPOS, 1992, p.17).

2 A sistemática proposta

A sistemática proposta denominada *Facilitador PACE*, visa o entendimento para favorecer o alcance dos objetivos estratégicos relativos a escolha de ações operacionais de forma alinhada às bases para o acompanhamento e implementação do processo de manutenção e do aperfeiçoamento contínuo das organizações.

A sistematização dos passos se desdobra em macro-tópicos denominados de: 1. *Processo Integral (I)* e 2. *Processo Revisa e Replaneja (R)*. O *Processo Integral (I)* implementa todos os passos desde a equalização do conhecimento dos agentes (pessoas) da organização, seguindo-se a preparação para o processo de planejamento e gestão. Procede-se o levantamento situacional da organização, o diagnóstico estratégico, a formulação das estratégias, o planejamento estratégico como escolha das estratégias deliberadas, o planejamento operacional, o planejamento organizacional e funcional, o planejamento orçamentário, projetos, programas, planos de negócios e planos de ação, a operacionalização/implementação. Segue-se com os sistemas de controle, acompanhamento e avaliação de desempenho e, por fim, o processo da manutenção e da melhoria continuada. O macro-tópico *Processo Revisa e Replaneja (R)* considera o que foi implementado e a avaliação de desempenho; retoma o caminho de tal forma que garanta a continuidade e a melhoria continuada na organização, garantindo o processo de *planejar, fazer, avaliar e agir corretivamente*.

A contribuição da sistemática *Facilitador PACE* está na sistematização da extração das idéias-chave contidas no processo de educação das pessoas que trabalham nas equipes da empresa. É preciso saber planejar para planejar, com o adequado desdobramento, dentro de um modelo de gestão integrada e com a premissa de que, tanto o planejamento, bem como a execução, devem ser compartilhados e, que haja um processo de avaliação de desempenho com regras conhecidas. Deve fornecer uma opção prática de comunicação didática dos objetivos estratégicos e seus desdobramentos até os níveis operacionais, de maneira que, seja possibilitada a visão sistêmica e que não só haja a participação, mas que os colaboradores compartilhem das decisões e da execução dos planos e projetos, possibilitando um melhor entendimento dos processos e seus influenciadores.

A sistemática proposta *Facilitador PACE* é um modelo conceitual e pragmático para o diagnóstico, planejamento, gestão integrada e compartilhada, com enfoque sistêmico. O termo *pace* na linguagem inglesa traduz: passo, andadura, compasso, movimento regulado, ritmo, andar a passo, compassar. É um processo passo a passo, que tem por finalidade guiar os gestores, em nível estratégico (diretores), tático (gerentes) e operacional (equipes e colaboradores) a estabelecer um modelo de gestão, o qual possibilite a implementação das estratégias de maneira integrada e compartilhada, e na avaliação do desempenho com regras conhecidas e ação para a melhoria continuada.

Sucesso estratégico significa atingir resultados melhores e mais estáveis que a concorrência. Segundo Campos (2003, p.95) “O que importa é ter método e um sistema de gestão eficiente. [...] As pessoas acham que existem várias ferramentas novas, quando são as coisas de sempre com nomes diferentes”. Quando se pergunta, como gerenciar a empresa?

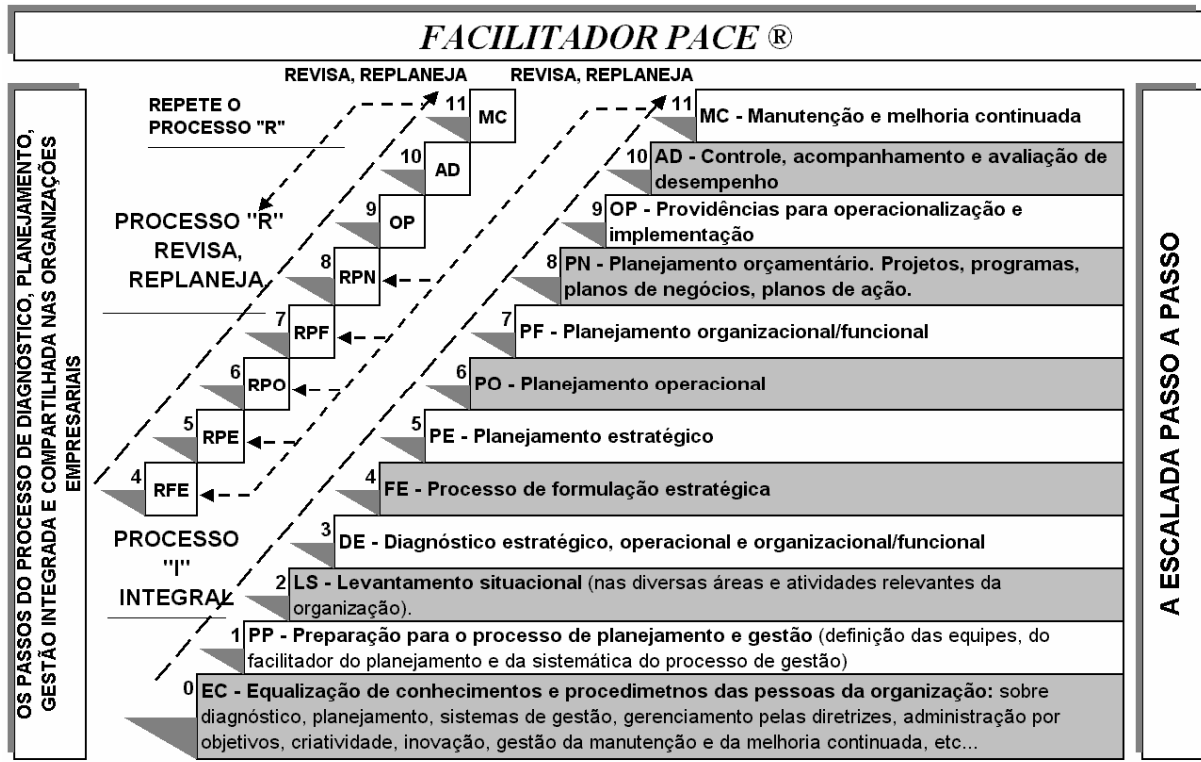
É necessário ter os processos críticos de trabalho padronizados, as pessoas bem treinadas, fazer a análise de risco, supervisionar o trabalho. É fundamental ter os principais indicadores estabelecidos e acompanhados e atuar em todas as anomalias que ocorrem para aperfeiçoar constantemente a operação. [...] Só uma metodologia detalhada de gestão potencializa tudo isso. As empresas precisam entender que a excelência se faz com método. Sem método, tudo o que elas têm a fazer é torcer pelos resultados acontecer (CAMPOS, 2003, p.96).

O sistema de gestão, então, é um conjunto de partes interligadas para atingir um objetivo específico, que é produzir resultados traduzindo a estratégia em operação.

O Esquema *Facilitador PACE* se apresenta como uma escalada passo a passo, considerados os 11 passos, além do passo inicial, descritos um a um, ao se visualizar e interpretar a figura 1.

O macro-processo *I – Integral*, dos passos 0 até 11 é aplicado quando a organização necessita que todo o processo proposto seja implementado. O *Processo R – Revisa e Replaneja* propõe que a retomada seja feita a partir do passo em que se mostrar exigir revisão ou replanejamento, aproveitando os passos válidos já implementados. Os passos (ou degraus) da escalada seguem o roteiro destacado na figura 1.

Passo inicial – EC – Equalização do conhecimento: definido como o passo zero, antes de tudo, e que consiste no trabalho de equalização das pessoas da organização para serem consolidados os conhecimentos necessários no campo do diagnóstico, planejamento, sistemas de gestão, gerenciamento pelas diretrizes, administração por objetivos, criatividade, inovação, gestão da manutenção do sistema e da melhoria continuada, e, principalmente, dos conhecimentos sobre o negócio da organização.



Fonte: Panegalli (2003, p.143)

Figura 1 – O esquema base da sistemática *Facilitador PACE*.

Passo 1 – PP – Preparação para o processo de planejamento e gestão: consiste em preparar para o planejamento e gestão deste processo *Facilitador PACE*. Inclui-se a definição das equipes, definição do facilitador do processo de planejamento e da adequação da sistemática para as características da organização, e também, identificar o perfil da organização, seus negócios, sua cultura empresarial, postura estratégica, etc. Este processo inclui elaborar o fluxograma e o diagrama necessário para a implementação de todo o processo, proposto pela sistemática.

Passo 2 – LS – Levantamento situacional: também pode ser denominado de Balanço Situacional, e consiste no levantamento, por meio de roteiros e questionários, da performance de todas as áreas chave da organização, para conhecer previamente todos os aspectos operativos e técnicos do funcionamento de tais áreas, na situação atual.

Passo 3 – DE – Diagnóstico estratégico, operacional e organizacional/funcional: consiste na análise da organização, considerando o ambiente dos negócios, envolvendo, por exemplo, questões governamentais, regionais, políticas, bem como a análise do perfil da empresa; considera ainda, as informações obtidas no levantamento situacional, operacional e organizacional. A partir dessas informações o diagnóstico possibilita a análise externa, nas oportunidades e ameaças em relação à empresa e aos seus negócios. Deve permitir ver a situação dos concorrentes, identificando suas fraquezas, forças e pontos neutros. Segue com a

análise das forças e fraquezas internas da própria empresa. Tudo isto, tem a finalidade de conhecer a realidade mais precisa possível sobre a organização, na situação atual.

Passo 4 – FE – Processo de formulação estratégica: consiste em tomar as informações geradas pelo diagnóstico estratégico, operacional, organizacional e funcional, conjugando-as com a visão dos dirigentes da organização quanto ao futuro, dentro de um horizonte estabelecido e, desenvolver técnicas de pesquisa internas e externas sobre as áreas de resultado e das estratégias possíveis. Neste passo são tabuladas as estratégias pretendidas para os negócios, conduzindo à escolha de propósitos a partir da análise de cenários, respeitando a postura estratégica da empresa e considerando fundamentalmente a missão da organização. Esse processo deverá possibilitar o passo do planejamento estratégico.

Passo 5 – PE – Planejamento estratégico: consiste em deliberar sobre a missão da empresa e das estratégias a serem implementadas, definindo as macro-estratégias e as macropolíticas que orientam a formalização de objetivos gerais básicos e os objetivos do negócio, que sejam mais realistas que as expectativas e os desejos pessoais ou de grupos de interesse, como base para a formulação de desafios, metas e estratégias para os negócios, os quais serão qualificados e quantificados no planejamento operacional, visando permitir o estabelecimento, em nível funcional, das políticas para os negócios. Além disso, na área de eficácia do planejamento estratégico são identificadas as idéias para o estudo de viabilidade de projetos que se alinhem com as estratégias deliberadas, caso envolvam novos investimentos, novos produtos, novas tecnologias, etc.

Passo 6 – PO – Planejamento operacional: consiste em transformar as metas estratégicas, determinadas pelo plano estratégico, em metas setoriais e estas em planos e programas de ação detalhados que busquem os alvos almejados. Também, identificar as possibilidades de melhoria dos sistemas operacionais da empresa, transformando-as em metas de aperfeiçoamento operacional e, respectivos programas de ação. O resultado final do planejamento operacional constitui-se de um completo plano de atividades em nível setorial ou departamental, relacionadas às metas setoriais estratégicas ou de melhoria operacional, bem como, da definição de políticas específicas, programação das atividades de rotina, criação de sistemas de controle adequados e estabelecimento do fluxo de decisões operacionais.

Passo 7 – PF – Planejamento organizacional/funcional: consiste em obter a adesão de todos os funcionários aos planos estabelecidos, fazendo os detalhamentos de metas, que vão descendo os níveis de responsabilidade, atribuídos no planejamento operacional, até os

últimos escalões da empresa, sempre considerando acordos entre o par superior e subordinado. Cada responsável por uma meta setorial envolve todas aquelas pessoas (superiores, gerentes, supervisores e colaboradores) necessárias ao alcance da meta. Estas pessoas, por sua vez, vão estabelecendo, da mesma forma, submetas, e negociando a participação dos demais colaboradores.

Passo 8 – PN – Planejamento orçamentário, projetos, programas, planos de negócios, planos de ação: consiste na implementação de ferramentas ou instrumentos que permitam a transformação dos objetivos e metas das diversas áreas da organização de forma qualitativa, quantitativa e no seu devido cronograma de tempo para a execução. Os orçamentos e os projetos são os instrumentos de interligação entre o prescritivo e o quantitativo do processo de planejamento da organização.

Passo 9 – OP – Providências para operacionalização e implementação: consiste em estabelecer um programa de ação, para início imediato, no sentido de implantar sistemas ou aproveitar os já existentes, com racionalização e simplificação.

Passo 10 – AD – Controle, acompanhamento e avaliação de desempenho: consiste em comparar os resultados realizados com os planejados, promover as mudanças necessárias para minimizar os desvios do processo e, corrigi-los para que nos períodos seguintes, tais disfunções não voltem a ocorrer. Aqui também, são aplicados os procedimentos de avaliação de desempenho das pessoas, quanto à execução das atividades para atingir as metas.

Passo 11 – MC – Manutenção e melhoria continuada: consiste no processo de manter em funcionamento a sistemática, identificando as causas de cada efeito negativo e tomando as providências para corrigir e melhorar. Portanto, é um processo de verificar o que foi feito, ver se foi procedido ou realizado conforme planejado e, caso apresente desvios, deve haver ação imediata para corrigir a rota. Enfim, consiste em conhecer o planejado, realizar, checar se foi feito adequadamente e agir nas correções e ajustes necessários para que as fases de revisar e replanejar sejam feitas com melhorias em relação ao ciclo anterior.

O *Processo R – Revisa e replaneja:* demonstrado no topo da figura 1 do esquema base da sistemática, consiste em retomar os passos, de acordo com o que for identificado no processo de avaliação de desempenho (passo 10) que remete para a melhoria continuada (passo 11), revisando o processo que se mostrar não conforme ou que solicite melhoria. Isto ocorrerá nos períodos subseqüentes ou sempre que os gestores da organização identificarem oportunidade de melhoria, tanto no processo, bem como, nas decisões e ações decorrentes do processo de gestão adotado. Está sugerido na figura 1 o passo que poderá ser revisado e

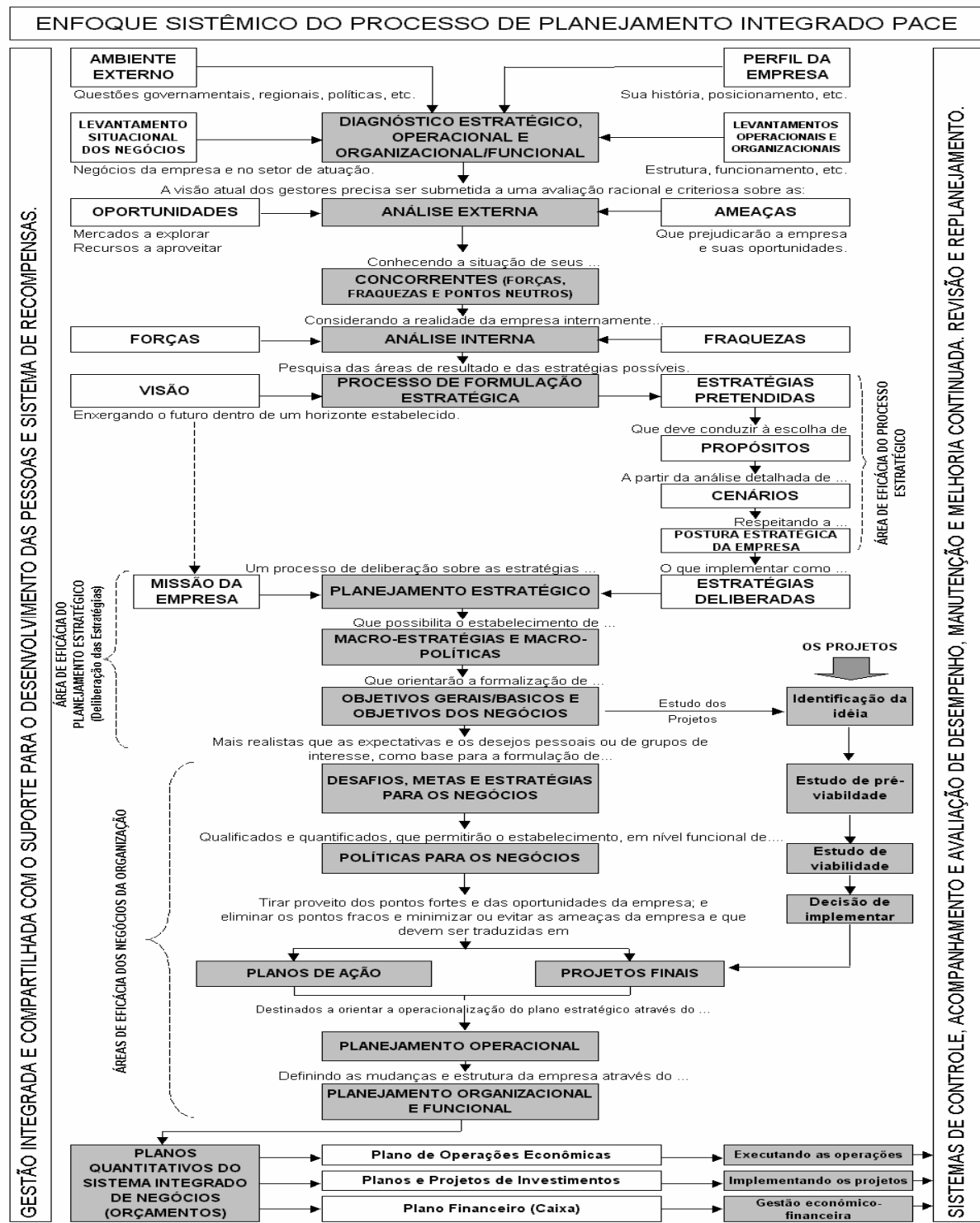
replanejado, pode ocorrer desde o *FE – Processo de formulação estratégica* e por consequência, a revisão e replanejamento de todos os passos subseqüentes, ajustando os novos pontos incrementados; isto não elimina a possibilidade de revisão desde o diagnóstico estratégico, pois os cenários em que a organização estiver inserida poderão sofrer mutações.

2.1 Enfoque sistêmico do processo de planejamento integrado

Na sistemática *Facilitador PACE*, o enfoque sistêmico do planejamento integrado apresentado na figura 2, está suportado por duas grandes colunas, que têm por finalidade dar a sustentabilidade ao processo, que são: na primeira coluna, a gestão integrada e compartilhada, com o suporte para o desenvolvimento das pessoas e sistemas de recompensas; sistemas e controle, acompanhamento e avaliação de desempenho; na segunda coluna, a manutenção e melhoria continuada, o processo de revisão e o replanejamento.

As áreas de eficácia dos negócios, das equipes setoriais ou departamentais e, da ação individual, são as garantias do sucesso na implementação da sistemática proposta, em que as metas estratégicas para cada negócio, as táticas e planos operacionais devem partir das decisões emanadas do processo sistêmico demonstrado na figura 2, resultante do diagnóstico, planejamento estratégico, planejamento operacional, organizacional/funcional e dos orçamentos, projetos e planos de negócios, visando viabilizar os objetivos gerais da organização e nos objetivos específicos para os negócios.

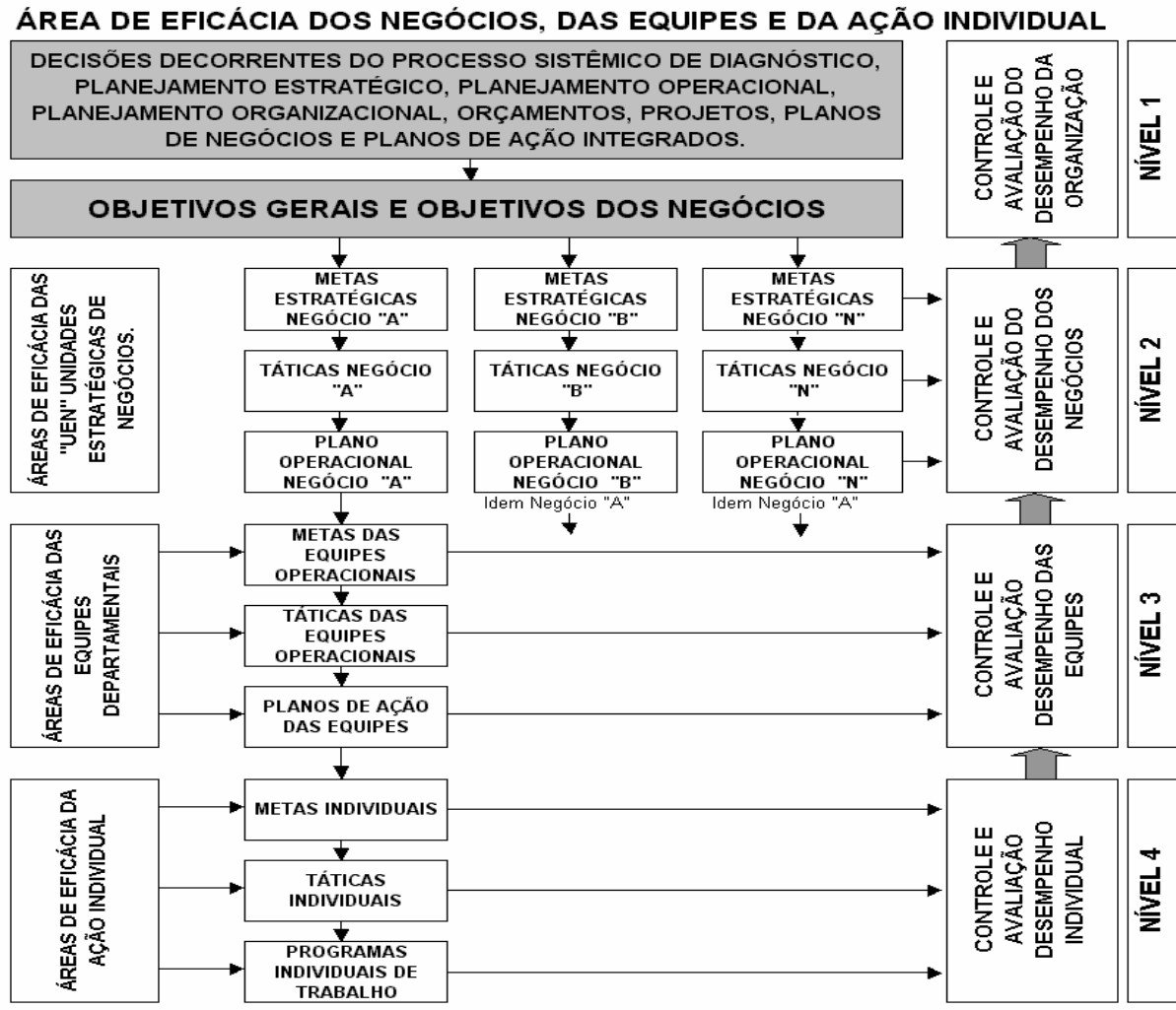
A ação individual dos colaboradores de cada área, setor ou departamento garantirá a consecução dos pontos críticos de sucesso do empreendimento, cuja ação também é desdobrada em metas, táticas e programas individuais de trabalho que possibilitem a execução compartilhada e integrada e a avaliação do desempenho individual com recompensas pré-estabelecidas.



Fonte: Panegalli (2003, p.152)

Figura 2 – Diagrama do processo de planejamento integrado *Facilitador PACE*.

A figura 3 deve estar conectada ao enfoque sistêmico do planejamento integrado, demonstrado na figura 2, com o fim de garantir o desdobramento das diretrizes e sua implementação operacional, a partir dos objetivos gerais da organização e, dos objetivos específicos para cada um dos seus negócios.



Fonte: Panegalli (2003, p.154)

Figura 3 – Áreas de eficácia dos negócios, das equipes e da ação individual.

As áreas de eficácia dos negócios são desdobradas em áreas de eficácia das equipes departamentais e, por sua vez, em áreas de eficácia da ação individual. Para cada área de eficácia deve haver sistema de controle e avaliação do desempenho, apresentado na figura 3 em quatro níveis: nível 1 – controle e avaliação do desempenho a organização; nível 2 – controle e avaliação do desempenho dos negócios ou *UEN – Unidades Estratégicas de Negócios*; nível 3 – controle e avaliação do desempenho das equipes departamentais; nível 4 – controle e avaliação do desempenho da ação individual.

O desempenho de cada nível garantirá identificar os pontos críticos de sucesso da organização de forma integrada e compartilhada com as pessoas, na sua ação individual, na ação das equipes departamentais, na ação dentro das *UEN* e, por sua vez, na organização como um todo.

2.2 Terminologia e conceituação adotada pela sistemática

O planejamento, por si só, não é uma técnica, mas sim uma filosofia de gestão, que utiliza técnicas específicas. Contudo, certos termos de uso comum precisam ser bem caracterizados, de modo que, passem a representar o mesmo sentido em toda a organização. Os conceitos e termos mais comuns utilizados na sistemática *Facilitador PACE* são apresentados nos parágrafos que seguem.

Perfil, postura e filosofia estratégica da empresa: pode-se interpretar que a empresa pode ter filosofias mistas ou específicas. A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles. “Filosofia da satisfação (fazer o suficientemente bem); filosofia da otimização (fazer tão bem quanto possível); filosofia da adaptação (inovação, criatividade mudanças)” (ACKOFF, 1974, p.5).

Levantamento situacional: também pode ser denominado de Balanço Situacional; que consiste no levantamento, por meio de roteiros e questionários da performance de todas as áreas chave da organização, para conhecer previamente todos os aspectos operativos e técnicos do funcionamento de tais áreas na situação atual.

Diagnóstico: para Amboni (2001, p.10) “diagnóstico estratégico consiste na análise das potencialidades e fraquezas internas, bem como na análise das oportunidades e ameaças, consideradas como análise do ambiente externo”. Os diagnósticos podem ser: a) *estratégico* - qual o perfil atual da empresa? Onde ela se encontra hoje, e por que? Quais são seus pontos fortes e fracos? Quais são os recursos de que dispõe? Quais as características do ambiente em que atua? Quais são as principais ameaças e oportunidades externas? b) *operacional* - como são os sistemas de trabalho utilizados na empresa? Quais são as interações entre cada sistema e os demais? Quais são os recursos de que dispõe, em nível setorial e divisional? Quais são os volumes do trabalho? Como é a qualidade de trabalho em cada uma das áreas? Quais são os níveis de desempenho setoriais e de cada sistema? c) *organizacional e funcional:* qual é a estrutura organizacional da empresa? Quais as limitações e potenciais dos recursos humanos de que dispõe? Quais as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento? Como são delegadas: a autoridade, a responsabilidade? Como são distribuídas as funções em relação aos objetivos e metas? Quais os recursos motivadores utilizados?

Ambiente externo: “é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação da organização” (OLIVEIRA, 2001, p.55). No caso do ambiente da empresa, os elementos que

interagem podem ser: governo, fornecedores, sistema financeiro, sindicatos, tecnologia, comunidade, consumidores, clientes, concorrência, mercado de mão-de-obra, etc.

Análise externa da empresa: “tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição desejada no futuro” (OLIVEIRA, 2001, p.92).

Oportunidades: são as situações externas (ambiente) que a empresa, devido a seus pontos fortes, pode aproveitar de uma forma mais eficaz que seus concorrentes.

Ameaças: são as situações do meio ambiente que colocam uma empresa em risco, devido aos seus pontos fracos estratégicos.

Conhecendo a situação da concorrência: quando o segmento do negócio é fragmentado, a estratégia é focada na concorrência, na busca de referência para melhorar o desempenho, inovar em produtos e processos, prevenir movimentos dos concorrentes e decidir sobre a participação de mercado.

Análise interna da empresa: perfil interno da empresa, diagnósticos estratégico, operacional e organizacional, representa também a análise interna da empresa. A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, as suas forças e fraquezas deverão ser determinadas diante de sua atual posição produto *versus* mercado. “Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais” (OLIVEIRA, 2001, p.101).

Forças estratégicas: são as características competitivas da empresa, que a colocam em vantagem em relação ao setor ou ramo em que atua. São características intrínsecas à empresa.

Fraquezas estratégicas: constituem-se, ao contrário das forças estratégicas, dos pontos que tornam a empresa vulnerável em face de ameaças do meio ambiente.

Situação atual: é a descrição das características de desempenho atual da empresa, bem como da sua estrutura, ambiente em que atua, etc. Constitui-se do resultado da avaliação dos diagnósticos.

Processo de formulação estratégica: é a pesquisa das áreas de resultados e das estratégias possíveis, bem como, a escolha das estratégias mais adequadas para a empresa.

Visão: é como a empresa quer ser vista e reconhecida em futuro considerado. Segundo Oliveira (2001, p.88), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais

executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Estratégias: são os caminhos adotados pela empresa, visando atingir os objetivos básicos. Para Mintzberg *et al* (2000, p.16) “estratégia é uma posição: significa a ocupação de um segmento de mercado por um determinado produto ou serviço. [...] são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Cenários: “são aonde, dentro do processo de planejamento, os executivos da empresa concebem o futuro como resultado da interação entre tendências e eventos, e são composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos” (OLIVEIRA, 2001, p.136).

Propósitos: “são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão, fazendo um esforço extra. Corresponde à explicitação de posições ou áreas de atuação projetadas para a toda a empresa; devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis” (OLIVEIRA, 2001, p.130);

Planejamento estratégico: consiste na determinação das áreas a serem desencadeadas, e envolvendo a empresa como um todo, de modo a se implementar as estratégias escolhidas, e se atingirem as projeções planejadas. São também previstos os respectivos recursos, em nível geral, para a execução das ações. Para Oliveira (2001, p.47), “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

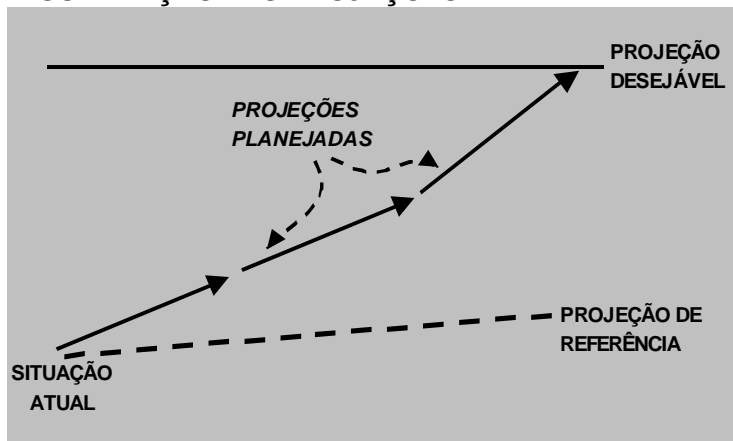
Macro-estratégias: “correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica” (OLIVEIRA, 2001, p.151).

Macro-políticas: “correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas” (OLIVEIRA, 2001, p.151).

Missão: “é a razão de ser da empresa e especifica a natureza de seu negócio. Está associada à sua continuidade operacional, isto é, a sua sobrevivência” (OLIVEIRA, 2001, p.128). Tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões como: qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do(s) negócios(s) da empresa? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

Projeção de referência: é a especificação do futuro previsto para a organização, e para um determinado horizonte de tempo, caso nada seja feito de novo em relação ao que a empresa é hoje. *Projeção desejável:* especificação de onde a empresa gostaria de chegar, até determinado horizonte de planejamento. *Projeção planejada:* estágio planejado de evolução da empresa, em etapas intermediárias da busca da projeção desejável. Ver figura 4.

VISUALIZAÇÃO DAS PROJEÇÕES



Fonte: Panegalli (2003, p.160)

Figura 4 - Visualização gráfica das projeções.

Horizonte de planejamento: limite de tempo futuro, até o qual são preparados os planos da empresa. Consideram-se, geralmente, como horizontes de planejamento: curto prazo, 1 ano; médio prazo, 2 a 3 anos; e longo prazo, 5 anos ou mais.

Calendário estratégico: cada empresa deve decidir a extensão que o plano estratégico deve cumprir, ou seja, o número de anos que devem ser planejados no futuro. Segundo Rasmussen (1990, p.68), [...] “empresas que operam com tecnologia de ponta normalmente não podem passar de um horizonte de 5 (cinco) anos em seu calendário estratégico, mas muitas empresas utilizam um calendário estratégico de até 10 (dez) anos ou mais”. O importante é que o plano seja revisado e eventualmente reajustado pelo menos uma vez por ano, de acordo com as dinâmicas das variáveis do macro-ambiente, que podem causar alterações e a reformulação dos macro-objetivos.

Objetivos gerais básicos: são os objetivos que orientam todos os esforços da empresa. Geralmente esses objetivos são definidos pelos beneficiários da empresa (acionistas, sócios quotistas, público). Os objetivos básicos, não se prendem a alguma estratégia ou ramo de atuação específico; são amplos e de longo alcance, e retratam crenças bem determinadas, desses beneficiários.

Objetivos e desafios: são os alvos a serem alcançados em cada estratégia escolhida. Segundo Oliveira (2001, p.161) “é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecido, que se pretende atingir com um esforço extra”.

Meta: etapa que é realizada para o alcance do objetivo ou desafio. “São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidade, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe” (OLIVEIRA, 2001, p.326).

Metas para os negócios ou metas setoriais: são os resultados parciais a serem alcançados em cada um dos negócios, áreas e setores da empresa, no sentido de serem atingidos os objetivos estratégicos da empresa.

Diretrizes: são as regras de ação, envolvendo aspectos amplos de atuação da empresa e assuntos de ordem estratégica. As diretrizes orientam, em linhas amplas, a atuação da empresa face às estratégias estabelecidas. Exemplo: diretriz para distribuição de lucros da empresa.

Políticas: assim como as diretrizes são regras para escolhas de alternativas de ação, ou, em outras palavras, regras de decisão; contudo, o termo *política* refere-se à especificação de regras de ação, em nível setorial. Exemplos: política salarial, de estoques, de compra.

Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Pode-se dizer que, o planejamento tático, é realizado pelas diretorias e gerências médias da empresa.

Planejamento operacional: determinação das ações a serem desencadeadas, em nível setorial e com detalhamento até o nível individual; de modo a serem alcançadas as metas setoriais. São também previstos os recursos necessários à execução das ações setoriais, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.

Planejamento organizacional e funcional: composição planejada da estrutura da empresa, em termos de recursos humanos, além de especificação dos fatores motivacionais e as técnicas administrativas, orientadas em função do perfil dos administradores, supervisores, chefes, de forma a se garantir que os planos operacional e estratégico sejam cumpridos e as metas e objetivos alcançados. As funções são ocupadas considerando-se os planos de metas setoriais e as atividades de rotina que devem ser desenvolvidas, visando os sistemas de

controle e de suporte administrativo. Para Oliveira (2001, p.44) “é a esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos”.

Orçamento: constitui-se do estágio mais detalhado do planejamento operacional, em que os recursos financeiros são alocados no tempo, de forma a se garantir que as necessidades desse plano sejam supridas de acordo com as especificações. O orçamento subdivide-se em: orçamento de operações (receitas, custos, despesas em função de comprar, produzir, vender); orçamento de investimentos ou de capital; orçamento de caixa (financeiro que envolve suprir o caixa, receber e pagar); demonstrações financeiras projetadas.

Projetos: “pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2001, p.248).

Planos de ação: são programas ou decisões táticas e operacionais, principais ou secundários, operacionalizados, em vários setores na empresa. Se esses planos não refletem objetivos e estratégias escolhidos e/ou aceitos pelas pessoas interessadas, sem dúvida o planejamento estratégico que resultar do processo estratégico não terá qualquer impacto mais significativo na empresa. Segundo Oliveira (2001, p.249) “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”.

Negócios, áreas ou setores de resultados: são as áreas em que as empresas podem conseguir resultados. As áreas de resultados normalmente conduzem à escolha das estratégias.

Atividade ou ação operacional: “é o detalhamento da meta em nível operacional para a sua execução; estratégia: é um caminho, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro” (MINTZBERG *et al.*, 1999, p.104).

Áreas de eficácia individual: são as áreas em que os indivíduos podem obter os melhores resultados para a empresa. Dividem-se em: *áreas de eficácia específicas* determinadas em função das metas setoriais; *áreas de eficácia gerais* são áreas comuns de resultados para todo executivo, superior ou chefe. Incluem a orientação e treinamento de subordinados, autodesenvolvimento, inovação, organização e sistemas de trabalho.

Recursos: são os meios pelos quais a empresa atinge seus objetivos e metas. Existem dois recursos fundamentais: a) conhecimentos; b) recursos financeiros. Os conhecimentos são trazidos pelos indivíduos que integram a empresa. Os recursos financeiros são utilizados para obter os demais recursos: materiais, equipamentos, informações.

Plano: “corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento” (OLIVEIRA, 2001, p.35).

Processo compartilhado: o principal benefício do planejamento não é seu produto, o plano, mas o processo envolvido. Consiste em facilitar o processo de sua elaboração pelas pessoas da empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

Planejamento integrado: os vários escalões da empresa devem ter seus planejamentos integrados. “Nas empresas voltadas para o mercado (ambiente), nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, os objetivos são escolhidos de *cima para baixo* e os meios para atingi-los, *de baixo para cima*” (OLIVEIRA, 2001, p. 40).

3 Desempenho organizacional

O monitoramento do desempenho empresarial e o compromisso com os resultados pressupõem conhecer a contribuição de produtos, de clientes e células organizacionais para o resultado do negócio, bem como, a contribuição da empresa para a sociedade.

Competências essenciais envolvem a focalização no negócio, o aproveitamento do conhecimento das pessoas, o exercício de competências duráveis e o aprendizado com ações empresariais e comunitárias. As tecnologias do negócio, as habilidades que criam capacitação e a educação empresarial permitem oferecer determinado benefício aos clientes, diferenciando a empresa de seus concorrentes.

Uma empresa responsável pensa nas conseqüências que cada uma de suas ações pode causar ao ambiente, a seus empregados, à comunidade, ao consumidor, aos fornecedores e a seus acionistas.

A avaliação do desempenho se torna complexa na medida em que há vários grupos de interesse buscando sua satisfação na organização.

Os grupos de interesse e as fontes de critérios da eficácia organizacional identificados em pesquisa realizada por Friedlander e Pickle (1968, *apud* MILES, 1980, p.365), foram mapeados conforme mostra a figura 5.

Analisando-se cada um dos grupos de interesse, vê-se que exigem a satisfação dos critérios que lhe são afetos, com os quais as organizações convivem cotidianamente, cujos critérios, caso não sejam atendidos, farão com que a organização venha a perecer, pelas pressões de tais grupos.



Fonte: Miles (1980, p.365)

Figura 5 – Grupos de interesse e fontes dos critérios de eficácia organizacional

Assim, a empresa que investir na melhoria do desempenho das pessoas que fazem a organização funcionar, permitindo-lhes uma visão integrada e compartilhada do sistema de gestão, estará gerando maior envolvimento, diminuirá a perda de foco, do desperdício e dos custos; aumentando a qualidade, a produtividade e a competitividade.

Considerações finais

Faz-se importante salientar que a proposta sistemática *Facilitador PACE*, não tem a pretensão de criar conhecimento absolutamente novo, mas sim, utilizar os conhecimentos existentes e experiências do ambiente empresarial, ordenando-os de forma sistêmica, num processo integrado de gestão estratégica das organizações empresariais. Não restam dúvidas quanto à necessidade de se alinhar ações em nível operacional com os objetivos estratégicos de maneira sistematizada.

Enfim, pode-se afirmar que uma organização bem sucedida é aquela em que os seus integrantes têm uma visão orgânica comum, dos principais objetivos, propósitos, metas e valores, e entendimento sobre recursos disponíveis; assim como a aceitação de todos quanto à direção e a urgência dos planos estratégicos, operacionais e organizacionais. As habilidades do gestor devem contribuir na gestão integrada e compartilhada e com a melhoria continuada.

As organizações são o instrumento por intermédio do qual as pessoas podem atingir seus objetivos, sejam eles de atender às necessidades básicas ou de reconhecimento. Para sobreviverem, as organizações terão que admitir a necessidade de mudança, o que implica novos e radicais desenhos organizacionais, que as dotem da flexibilidade requerida em resposta aos desafios que se apresentam.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley, 1974.

AMBONI, Nério. **O processo de planejamento estratégico: um roteiro básico**. Apostila de orientação dos estudos no curso de mestrado UDESC. Florianópolis. 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Bloch Editores, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Falta administrar o óbvio**. Entrevista realizada por Cynthia Rosenburg. São Paulo: Revista Exame, Edição 794, Ano 37, nº 12 – 11/junho/2003. p.95a98.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MILES, Robert H. **Macro organizational behavior**. Direitos autorais de Goodyear Publishing, 1980.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND B. e LAMBEL J. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, n. 12, p. 100-108, jan./fev. 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PANEGALLI, José Carlos. **Facilitador PACE, do processo de diagnóstico, planejamento, gestão integrada e compartilhada nas organizações empresariais: uma proposta**. Dissertação (Programa de Pós-graduação da UDESC/ESAG). Florianópolis: UDESC/ESAG, 2003.

RASMUSSEN, U.W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Ed. Aduaneiras. 1990.