

# Complemento de Administração - Cód.: 0278

## Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil

### 1. O PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS<sup>1</sup>

“Ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer”. Peter Schwartz

O planejamento de cenários implica uma escolha no presente, dentre várias opções, com total compreensão dos possíveis resultados. Pode ser definido como uma ferramenta para ordenar as diferentes percepções do futuro no qual essas opções produzirão efeitos. Dito de outra forma pode, também, ser analisado como sendo mais uma forma disciplinada de pensar do que uma metodologia técnica ou fórmula.

A utilização da análise de cenários como ferramenta do Planejamento Estratégico, permite às organizações vislumbrar possíveis ambientes alternativos para o futuro. Trata-se de um modo de gestão que vem sendo apreciado e utilizado em empresas públicas, de economia mista e do setor privado, ou seja, da administração moderna de uma forma geral.

Dirigentes, gestores, e, executivos têm expandido sua capacidade de imaginação e ampliado suas análises quanto a possíveis futuros. Por conta disso, ampliam e melhoram posicionamentos para um melhor aproveitamento das oportunidades imprevistas que tendam a surgir. A partir do momento em que os gestores estejam preparados para enfrentar situações repentinas, ou possíveis oportunidades que o mercado lhe apresente, a probabilidade de se agir rápida e eficazmente é amplificada.

Destarte, pode-se, ainda, aduzir que o planejamento, baseado em cenários, é um método disciplinado que permite avaliar a conjuntura futura. Ademais, é um processo altamente interativo, intenso, e, imaginativo. Um bom projeto de planejamento baseado em cenários permite a expansão da visão periférica do líder.

O planejamento de cenários simplifica o manuseio de dados ao levar em conta um número limitado de situações possíveis. Cada cenário conta uma história de como vários elementos poderiam interagir sob determinadas condições. Quando os relacionamentos entre elementos podem ser formalizados, as organizações podem desenvolver modelos quantitativos. É importante ressaltar que cada cenário, em termos de consistência interna e plausibilidade, deve ser detidamente relacionado. Deve-se ter em conta, que os cenários são muito mais que apenas resultados de um modelo de simulação, muito pelo contrário, eles tentam interpretar esse resultado através da identificação de padrões e agrupamentos entre os diversos resultados possíveis.

Em suma, o planejamento baseado em cenários se dispõe a captar a riqueza e a variedade de dinâmicas, estimulando os gestores e tomadores de decisões de uma maneira geral a considerarem mudanças permanentes, que por conta da falta de análise de futuro, não seriam desenvolvidas.

<sup>1</sup> <http://www.ipem.mg.gov.br/content/conteudo/conteudo.asp?codigo=61> – Endereço utilizado como fonte de pesquisa para a elaboração do texto acima. Último acesso, 12/11/2009

### 2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciamento, gerência, gestão de projetos, ou ainda, administração de projetos diz respeito à aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para o desenvolvimento de atividades correlacionadas que tem a finalidade de atingir um conjunto de objetivos pré-estabelecidos pelo plano geral da organização. Conhecimento e práticas de gerenciamento de projetos inferem a necessidade de melhor detalhamento em termos de seus processos componentes. Dito de outra forma, a gerência de projetos é destinação concentrada e permanente de esforços para se manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto. Os riscos de fracassos aumentam em conformidade com a ampliação de incertezas durante todos os estágios do projeto, em que pese, que a otimização do uso de recursos (tempo, dinheiro, pessoas, espaço, etc), devem obedecer com exatidão o plano estratégico estabelecido.

Gerenciar projetos diz respeito à responsabilidade de um gestor de projeto, que será o responsável, afinal, pelas atividades que produzirão o resultado final, trabalhando ininterruptamente para manter o progresso e a interação mútua progressiva dos diversos participantes do empreendimento, de modo a reduzir o risco de fracasso do projeto.

#### Padrões de gerenciamento de projetos

Diversas, foram ao longo do tempo, as tentativas para desenvolver padrões internacionais de gerência de projetos. A título ilustrativo estão mencionadas, a seguir, três das principais:

- a) *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK: É um conjunto de conhecimentos que é gerenciado pela organização.
- b) *Project Management Institute* – PMI: Esta forma tem se mostrado uma espécie de padrão em diversas indústrias, como a da construção civil e em diversos setores da indústria de *software*.
- c) Referencial Brasileiro de Competências – RBC: um dos conjuntos de conhecimentos mais recentes sobre Gerenciamento de Projetos, e, aborda além dos processos de gestão, as competências.

No que diz respeito ao **gerenciamento de processos**, pode-se inferir tratar-se de ações que visam a otimização de resultados nas organizações a partir da melhoria das rotinas relativas às técnicas de procedimentos, métodos, e do ferramental utilizados, a fim de analisar, modelar, publicar, controlar o desenvolvimento de projetos, ou seja, à contínua atividade de revisão e melhoria de processos dá-se o nome de “Gerenciamento de Processos”.

### 3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – Habilidades e Elementos

Nas organizações a **comunicação** (*ato de se fazer entender*) se faz através das relações entre pessoas sintetizadas **através dos métodos e processos** que contemplam as instruções de como deverá ser desenvolvido o **trabalho**, como por exemplo, *ordens de serviços, avisos, ofícios e outras formas de comunicação de interesse geral ou individual tais como editais, circulares*



e outros instrumentos de comunicação adequados para situações específicas e funciona como um **princípio normativo** entre os diversos agentes, e níveis hierárquicos, que participam da organização e, se bem articulado, propicia importante sedimento para a eliminação de qualquer possibilidade de ruído administrativo.

### 4. CONTROLE ADMINISTRATIVO

O controle permite a correção de eventuais desvios que por razões várias podem vir a prejudicar a consecução do planejamento e seus objetivos, o que permite a indicação de ações corretivas adequando-se, quando necessário, mudanças de direção como o estabelecimento de novos objetivos, mesmo que isso implique em alterações de estruturas organizacionais, reestruturações de funções e cargos, além de uma eventual substituição nas técnicas diretivas. Ações de *Benchmarking*, *Downsizing* e Reengenharia são ferramentas que podem induzir a processos de racionalização e estruturas enxutas para fins de eficiência e eficácia para a consecução do plano geral da empresa. A efetividade das ações dependerá do nível de comprometimento de cada um dos envolvidos no processo administrativo.

#### A diferença entre Eficiência e Eficácia:

**Eficiência** – É utilizar produtivamente os recursos. Trata-se de **como** fazer, não **do que** fazer. Trata-se de fazer **certo a coisa**, e não fazer a **coisa certa**. Quando se fala em eficiência, está se falando em **produtividade**, em fazer mais com o mínimo de recursos possíveis.

**Eficácia:** é a capacidade de realizar objetivos. Trata-se **do que fazer**, de **fazer a coisa certa**, da **decisão** de que caminho seguir. Eficácia está relacionada à **escolha** e, depois de escolhido o que fazer, fazer esta coisa de forma produtiva leva à eficiência. A eficácia é o grau em que os resultados de uma organização correspondem às necessidades e aos desejos do ambiente externo.

Tratando-se dos níveis de decisões da empresa, a eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos - menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.).

As avaliações de desempenho estão relacionadas aos conceitos de **eficácia**, **eficiência** e **efetividade**. Estes conceitos são independentes entre si, ou seja, é possível alcançar cada um deles sem alcançar também os outros. O ideal, entretanto, é alcançar os três.

**Efetividade** é realizar a coisa certa para transformar a situação existente. Elaborando um pouco mais, pode-se afirmar que a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência indica a competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete à capacidade de alcançar as metas definidas para uma ação ou experimento. A melhoria do processo de tomada de decisão deve ser uma preocupação constante das organizações.

### Tomada de Decisão Organizacional<sup>2</sup>

Qualquer escolha que se faça numa organização implica numa tomada de decisão. Em todos os níveis e subunidades, as pessoas decidem e assim determinam a quantidade de criação de valor. A tomada de decisão é o processo de responder a um problema, procurando e selecionando uma solução ou ação que irá criar valor para a organização, sendo o problema de diversas naturezas, como o de procurar os melhores recursos, decidir como fornecer um serviço ou saber como lidar com um competidor agressivo.

Existem **dois tipos básicos de decisão**: as **programadas** e as **não-programadas**. As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e fornecem estabilidade, aumento de eficiência e redução de custos. As decisões não-programadas são novas e desestruturadas, cujas soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem, por isso requerem mais atividades de pesquisa dos gerentes para encontrar a solução; elas permitem adaptação a mudanças do ambiente, a encontrar soluções para novos problemas e a lidar com situações imprevisíveis. A criação de uma estratégia organizacional requer dos gerentes decisões não programadas para encontrar a melhor forma de criar valor, usando as melhores habilidades e recursos. Para essas decisões, os gerentes se baseiam em julgamento, intuição e criatividade para resolver os problemas, e não em regras e normas. As organizações devem ter a capacidade para tomar ambas as decisões.

### Modelos de Tomada de Decisão

Os primeiros modelos encaravam a decisão como um processo racional, onde as decisões faziam com que as organizações se ajustassem perfeitamente ao seu ambiente. Já os modelos mais recentes reconhecem que a decisão é um processo incerto e os gerentes buscam soluções que podem ou não, ser favoráveis.

De acordo com o **Modelo Racional**, o processo de tomada de decisão teria três estágios: identificação e definição do problema; geração de alternativas de soluções; e seleção e implementação da solução. As situações seriam "ideais", sem incertezas e ambiguidades, e os custos de gestão e de informação seriam ignorados. Esse modelo tem sido criticado por ser irrealista e simplista quando assume que os tomadores de decisão possuem todas as informações necessárias, que todos eles possuem as capacidades intelectuais requeridas e que todos concordam com o que precisa ser feito. Todas essas hipóteses ignoram os problemas de informação e gestão associados ao processo de tomada de decisão.

Os modelos mais modernos fornecem um panorama mais acurado e realista do processo de tomada de decisão. Eles consideram um conjunto de suposições, reconhecendo os efeitos de satisfação, no sentido de pesquisar informações limitadas, de racionalidade limitada ou capacidade limitada para processar informação e de coalizões organizacionais, reconhecendo explicitamente as diferenças entre diferentes grupos.

O **Modelo Carnegie** vê a organização como uma coalizão de diferentes interesses, onde a tomada de decisão ocorre por compromissos, barganhas e negociações entre gerentes de diferentes funções e áreas. Qualquer solução escolhida tem a aprovação da coalizão dominante. Ele também reconhece que esse não é um

<sup>21</sup><http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1121> - Endereço utilizado como fonte de pesquisa para a elaboração do texto acima. Último acesso, 12/11/2009.



processo neutro com regras objetivas, mas sim um processo durante o qual as regras vão sendo estabelecidas de acordo com objetivos e interesses dos gerentes envolvidos e que o ambiente é incerto e as informações são incompletas e ambíguas. Ainda assim, o estilo Carnegie de tomada de decisão é racional no sentido de que os gerentes agem intencionalmente para encontrar a melhor solução para alcançar seus objetivos.

No **Modelo Incrementalista**, os gerentes selecionam cursos de ação de forma incremental, diferentes daqueles já utilizados, e vão corrigindo ou evitando erros através de sucessivas mudanças incrementais, que podem levar a um curso de ação completamente novo. Durante esse processo, os objetivos organizacionais e a forma de alcançá-los podem mudar, mas de forma tão devagar que ações corretivas podem ser tomadas. De acordo com esse modelo, os gerentes, limitados por falta de informações, movem-se bem devagar para reduzir suas chances de erro.

O **Modelo Desestruturado** de tomada de decisão desenvolvido por Mintzberg, descreve como é esse processo quando o nível de incerteza é alto. Ele reconhece sua natureza incremental, pois acontece em pequenos passos que em conjunto levam a uma decisão. Quando as organizações encontram obstáculos, elas pensam em alternativas e voltam atrás, por isso o processo não é linear, mas desenvolve-se de forma desestruturada e não previsível. Essa abordagem enfatiza a natureza desestruturada e intuitiva da decisão incremental por causa de incertezas provocadas por constantes mudanças. O Modelo Desestruturado tenta explicar as decisões não programadas, e o Modelo Incrementalista tenta explicar a melhoria das decisões programadas ao longo do tempo.

O **Modelo da Lata de Lixo** leva ao extremo a visão desestruturada do processo de tomada de decisão, tendo outro ângulo de focar a questão. De acordo com ele, os responsáveis por tomar decisões deveriam propor soluções a problemas que não existem, mas que iriam surgir e seriam resolvidos com as soluções disponíveis. Como a realidade enfrentada pelas empresas está distante do processo definido no Modelo Racional, aproximando-se mais para lidarem com as incertezas do ambiente, elas estão constantemente tomando decisões de maneira não programadas, desestruturadas e como uma lata de lixo.

### Processo Decisório - Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP<sup>3</sup>

A metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) é uma forma sistemática de realização de ações corretivas e preventivas para eliminar a causa das não conformidades, reduzindo os níveis de ineficiência e ineficácia em quaisquer áreas da organização. O MASP utiliza o conceito do PDCA – Planejamento, Direção, Controle e Avaliação – ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming –, que é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua.

O PDCA foi introduzido no Japão pós-guerra, foi idealizado por Walter Shewhart e divulgado por William Edwaeds Deming, que efetivamente o aplicou. O ciclo de Deming tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, como, por exemplo, na gestão da qualidade, dividindo-a em quatro principais passos.

<sup>3</sup> <http://www.comexito.com.br/cursos/masp-metodo-analise-solucao-problemas-pdca.asp> - Foram utilizadas partes e partes integrais desse texto. Último acesso em 12/11/2009.

### Metodologia PDCA

A Metodologia PDCA é aplicada para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizada em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independente da área de atuação da empresa.

O ciclo começa pelo planejamento seguido por um conjunto de ações planejadas que serão executadas. A seguir checka-se se o que foi feito ficou de acordo com o planejado. Este procedimento é realizado de forma constante e repetida (ciclicamente).

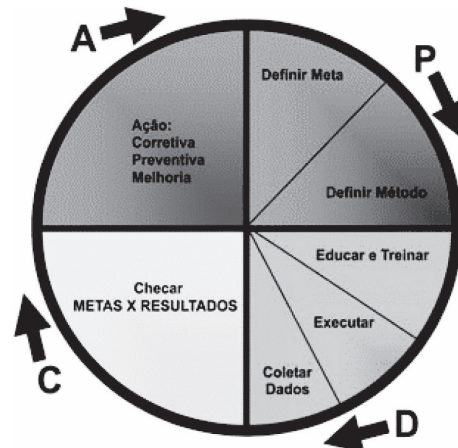
Os elementos do PDCA são:

**Planejamento (Plan):** fase do processo na qual é determinado como, e de que ordem é o problema que será avaliado e resolvido. O que fazer, antes de como fazer.

**Execução (Do):** fase do processo onde a solução é implementada. Avalia-se o progresso na medida em que é concluído.

**Verificação (Check):** fase do processo na qual os resultados são avaliados de forma crítica, respondendo-se às seguintes perguntas: O que aconteceu de certo? O que aconteceu de errado? Por quê?

**Ações Corretivas (Act):** fase do processo na qual as melhorias são obtidas no curso normal das operações e as ações futuras são planejadas visando às oportunidades de melhoria.



Este ciclo sempre é repetido dando continuidade aos sucessos das melhorias anteriores.

### AS NOVAS TECNOLOGIAS - Impactos sobre as organizações

A grande influência da tecnologia sobre as organizações e seus participantes é resultado das razões que se seguem:

- a) A tecnologia determina a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas.
- b) A tecnologia determina a estrutura da organização e o seu comportamento. Apesar de um certo exagero desta afirmação, segundo alguns autores, não há dúvidas de que existem fortes impactos da tecnologia sobre a vida, a natureza e o funcionamento das organizações.
- c) A tecnologia, isto é, a racionalidade técnica, tornou-se um sinônimo de eficiência. E a eficiência tornou-se o critério normativo pelo qual as organizações são avaliadas pelo mercado.
- d) A tecnologia leva os administradores a melhorar cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro dos limites do critério normativo de produzir eficiência.



e) Ao lado do ambiente, a tecnologia constitui outra variável independente que influencia as características organizacionais. Além do impacto ambiental, existe o impacto tecnológico sobre as organizações. As organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações, sejam elas rudimentares ou sofisticadas, as organizações dependem da tecnologia para poderem funcionar e alcançar seus objetivos.

f) Sob o ponto de vista administrativo, a tecnologia é considerada como algo que se desenvolve nas organizações através dos conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução de tarefas (know-how), pelas suas manifestações físicas (máquinas, equipamentos, instalações), constituindo um complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços.

g) A tecnologia pode estar ou não incorporada a bens físicos. A tecnologia incorporada está contida em bens de capital, matérias primas intermediárias ou componentes. Neste sentido a tecnologia corresponde ao conceito de hardware. Já a tecnologia não incorporada, encontra-se nas pessoas, sob formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais como os técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, pesquisadores, correspondendo, neste sentido, o conceito de software.

h) A tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob dois ângulos: como uma variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna.

h1) Tecnologia como uma variável ambiental: A tecnologia é um componente do meio ambiente, à medida que as empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas do seu ambiente em seus sistemas.

h2) Tecnologia como variável organizacional: A tecnologia é um componente organizacional à medida que faz parte do sistema interno da organização, já incorporada a ele, passando assim a influenciá-lo poderosamente e, com isto, influenciando também o seu ambiente de tarefa.

#### **Tecnologia de elos em sequência**

Baseada na interdependência serial das tarefas para completar um produto. É o caso da linha de montagem da produção em massa. A repetição dos processos produtivos proporciona a experiência capaz de eliminar imperfeições na tecnologia. A experiência permite modificações no maquinário e proporciona a base para a manutenção preventiva programada. A repetição faz com que os movimentos humanos sejam melhorados através de treinamento e prática, reduzindo erros e perdas de energia a um mínimo.

#### **Tecnologia mediadora**

Algumas organizações têm por função básica a ligação a clientes que são ou desejam ser interdependentes. O banco comercial liga os depositantes com aqueles que tomam recursos emprestados. A companhia de seguros liga aqueles que desejam associar-se em riscos comuns. A empresa de propaganda vende tempo ou espaço, ligando veículos às demais organizações. A companhia telefônica liga aqueles que querem chamar com os que querem ser chamados. A agência de colocações medeia a procura com a oferta de empregos. A complexidade da tecnologia mediadora reside no fato de requerer modalidades padronizadas para envolver extensivamente clientes e compradores múltiplos distribuídos no tempo e no espaço.

#### **Tecnologia intensiva**

Representa a convergência de várias habilidades e especializações sobre um único cliente. A organização emprega uma variedade de técnicas para modificar algum objeto específico e a seleção, a combinação e a ordem de aplicação são determinadas por realimentação pelo próprio objeto. O hospital, a indústria de construção civil e estaleiros utilizam este tipo de organização. O exemplo de um hospital pode ajudar o entendimento de que, a qualquer momento, uma internação de emergência pode exigir uma combinação de serviços dietéticos, radiológicos, de laboratório, etc, em conjunto com diversas especialidades médicas, serviços farmacêuticos, terapias ocupacionais, serviços de trabalho social e serviços espirituais e religiosos.