

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 7_2º Sem 2011

Turmas: 3º Adm A

1. ASSUNTOS

- Metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico- Fase IV, **Avaliação e Controle do Planejamento Estratégico**

2. OBJETIVOS A SEREM CONQUISTADOS

- 1) Identificar os principais aspectos utilizados na Avaliação e Controle do Planejamento Estratégico.

3. INTRODUÇÃO

Esta nota de aula apresenta a fase IV da metodologia de planejamento estratégico de Oliveira (2006)- **Avaliação e Controle do Planejamento Estratégico**.

O executivo deve desenvolver vários instrumentos de controle e avaliação, bem como criar um clima adequado para sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências, ativas ou passivas, que podem derrubar o planejamento estratégico na empresa.

4. DESENVOLVIMENTO



Após concluir seu planejamento estratégico é importante pensar nas formas de verificar se as ações planejadas estão conduzindo ao alcance dos objetivos. Ou seja, à verificação do “como a organização está indo”, para a situação estabelecida na Fase III (instrumentos do plano), de acordo com a conceituação geral da Fase II (missão da empresa), respeitando a realidade interna e externa da empresa estabelecida na Fase I (diagnóstico estratégico).

Os resultados a serem alcançados levam em consideração, implícita ou explicitamente, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos. A seqüência do PE para alcançar os resultados desejados pode ser visualizada na Figura 1:

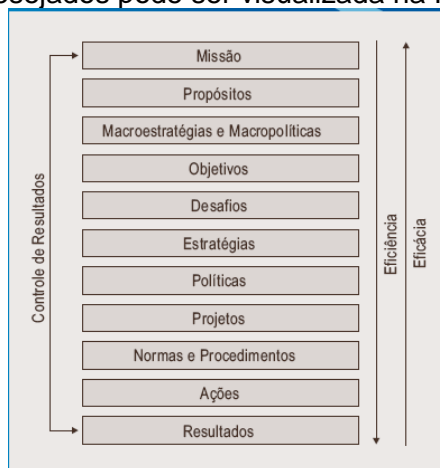


Figura 1: Itens Básicos de controle e Avaliação do Processo de Planejamento estratégico
Fonte: Oliveira (2006, p. 264)

O papel desempenhado pela função de **controle e avaliação** no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da **comparação** entre as **situações alcançadas e as previstas** principalmente quanto aos **objetivos e metas** bem como da **avaliação das estratégias e políticas** adotadas pela empresa. Nesse sentido, **a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.**

Exemplo:

Objetivo: Aumentar a satisfação dos gerentes

Padrão estabelecido: meta: obter aumento de 40% na satisfação até dezembro de 2008

Estratégia utilizada: atuar nos benefícios, salários e capacitações

Ações: Aumentar número de benefícios, procedendo estudos para escolher os melhores e que sejam economicamente viáveis; Proceder reescalonamento de salários de acordo com desempenho na função

gerencial; estabelecer convênios com IES para promover formação MBA em gerência para os gerentes com desempenho nos níveis definidos.

Resultados: Coleta trimestral dos dados de satisfação indicaram que as ações adotadas provocaram aumento de 20% na satisfação dos gerentes e que a medida de reescalonamento com base no desempenho não foi bem aceita, havendo necessidade de rever a ação ou estratégia.

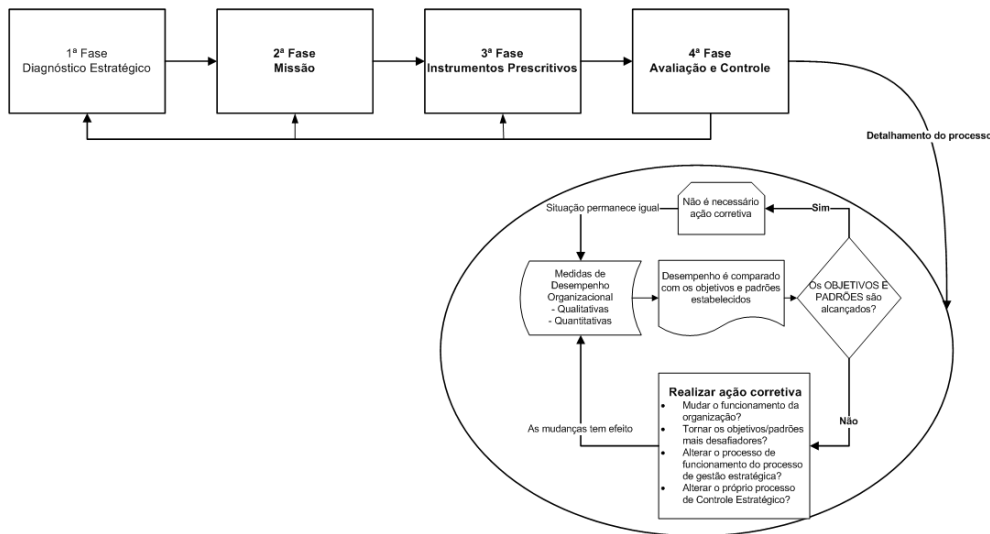


Figura 2: O Controle e Avaliação no PE

Fonte: Santos (2009, adaptado de Oliveira, 2006 e Certo, 2005)

Em síntese, a **função Avaliação e Controle**, dentro do planejamento, segundo Oliveira (2006), pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a **comparação com padrões previamente** estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações. A finalidade é realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos. Esta definição pode ser visualizada na Figura 2:

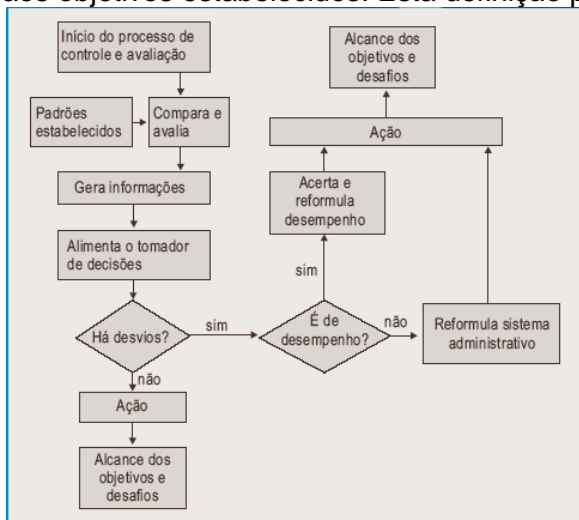


Figura 3: Conceituação geral da função controle e avaliação

Fonte: Oliveira (2006, p. 265)

O resultado final do processo de controle é a **informação**. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um **sistema de informações** que permita constante efetiva avaliação dos objetivos, metas, estratégias, projetos e ações.

Antes de iniciar o controle e avaliação dos itens do planejamento estratégico deve-se estar atento a determinados aspectos de **motivação, capacitação, informação e tempo**.

Com referência à **motivação**, deve-se verificar se seu nível está adequado para o desenvolvimento do processo. Para tanto, verificam-se, entre outros, os seguintes aspectos:

- se os objetivos e metas foram, devidamente, entendidos e aceitos; e
- se o sistema de premiação e punição está baseado no desempenho.

Quanto à capacitação deve-se verificar se a empresa e, conseqüentemente, seus funcionários estão **habilitados** para realizar o processo de controle e avaliação.

Com referência à informação, deve-se verificar se há todos os dados necessários ao controle e se foram devidamente, **comunicados** a todos os interessados.

Quanto ao tempo, é necessário verificar se todos os executivos da empresa, em seus diferentes níveis, têm o tempo adequado para se dedicarem à função de controle e avaliação do planejamento estratégico.

Entretanto, deve-se estar ciente de que existe dificuldade natural na avaliação dos resultados efetivos do planejamento estratégico, ou seja, o que, realmente, mudou e em que a empresa, efetivamente, melhorou a partir da adoção do planejamento estratégico.

Conforme já se verificou, o planejamento estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que, realmente, ajuda a empresa a “se conhecer e a ter visão do futuro”.

B

4.1 FINALIDADES DA FUNÇÃO CONTROLE E AVALIAÇÃO

1) A função controle e avaliação num processo de planejamento estratégico tem algumas **finalidades**, mencionadas a seguir:

- **identificar problemas, falhas e erros** que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os **resultados obtidos** com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, **próximos dos resultados esperados** e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as **estratégias e políticas** estão proporcionando os **resultados esperados**, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar **informações gerenciais periódicas**, para que **seja rápida a intervenção no desempenho do processo**.

2) A partir de suas finalidades, a função controle e avaliação pode ser utilizada como **instrumento administrativo** para:

- **corrigir ou reforçar o desempenho** apresentado;
- **informar sobre a necessidade de alterações nas funções** administrativas de planejamento, organização e direção;
- **proteger os ativos** da empresa (financeiros, tecnológicos, humanos etc.) contra furtos, roubos, desperdício etc.;
- garantir a **manutenção ou aumento de eficiência, eficácia e efetividade** na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- informar se os **programas, projetos e planos de ação** estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e
- informar se os **recursos** estão sendo utilizados da **melhor maneira possível**.

3) Pelos vários aspectos apresentados, verifica-se que a função controle e avaliação, que representa a quarta etapa da metodologia de desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, está no mesmo nível da importância das demais fases. Inclusive **representa a atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico**.

Um aspecto que pode reforçar essa situação é o nível de relação da função controle e avaliação em **relação a eficiência, eficácia e efetividade**.

Existem alguns **aspectos que podem prejudicar a eficiência, eficácia e efetividade** do processo de controle e avaliação, tais como:

- **lentidão e deficiência** nas informações;
- **insuficiência** de informações;
- sistemas de controle **complicados**;
- **planos mal elaborados** e implantados;
- **estrutura organizacional inadequada**; e
- **incapacitação** dos recursos humanos.

C

4.2 INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS AO CONTROLE E A AVALIAÇÃO

Na consideração das informações que são necessárias ao controle e à ação do processo de planejamento estratégico, devem-se analisar alguns aspectos:

- os **tipos** das informações;
- a **freqüência** das informações;
- a **qualidade** das informações; e
- as **fontes** das informações.

A seguir são apresentados breves comentários sobre cada um desses aspectos:

1) Tipos de informações

Os tipos de informações necessárias ao controle e à avaliação do processo de planejamento estratégico são os mais variados possíveis, abrangendo, entre outros, os seguintes aspectos:

- **quantificação temporal** de atividades;
- **datas de ocorrências** de eventos como os relatórios de progressos, os objetivos funcionais, desafios, metas;
- **valores de liberações financeiras**, valores de custos realizados. de custos comprometidos, volume de mão-de-obra aplicada;
- **quantificação da mão-de-obra**; e
- **quantificação da qualidade de trabalho**.

2) Freqüência das informações

Não é muito fácil estabelecer a freqüência das informações, mas pode-se determinar, por meio de experiência própria, que pode ser julgada válida a seguinte situação:

- em termos de **controle estratégico** ou empresarial (alta administração), pode ser de **dois ou três a seis ou sete meses**;
- em termos de **controle setorial** (tático), pode ser de um a **dois ou três meses**; e
- em termos **operacionais** (projeto e plano de ação), pode ser de **uma ou duas semanas a um mês**.

3) Qualidade das informações

O executivo deve dispensar muita atenção ao conteúdo, forma, canais, periodicidade, velocidade e precisão das informações para controle e avaliação do planejamento estratégico.

De maneira geral, pode-se partir das seguintes situações:

- em termos de **controle estratégico** empresarial (alta administração), pode-se ter **baixo grau** de detalhamento e **alto grau de consolidação** de informações analisadas;
- em termos de **controle setorial** (tático), pode-se ter **baixo grau de detalhamento** e **alto grau de síntese**; e
- em termos de **controles operacionais** (projeto e plano de ação), pode-se ter **alto grau de detalhamento**.

4) Fontes de informações

São duas as fontes de informações sobre o desenvolvimento do planejamento estratégico:

- **os coordenadores** de desenvolvimento e, nesse caso, as informações são recebidas dos coordenadores de desenvolvimento de realizações para os **objetivos, metas, estratégias, programas, projetos e ações**; e
- **os usuários do sistema**, pois, no caso anterior, basicamente há uma auto-avaliação. Como podem ocorrer inadequações com relação a essas informações, é necessário cruzar as informações dos coordenadores de desenvolvimento com as informações dos usuários do sistema.

As possíveis divergências de informações devem ser analisadas e equacionada. Entretanto, as fontes básicas de informações podem ser dos seguintes tipos, de maneira cumulativa:

- fontes **internas** à empresa,
- fontes **externas** à empresa;
- fontes **passadas**;
- fontes **presentes**; e
- fontes **futuras**.

D

4.3 FASES DO PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

Para que o executivo possa efetuar, de maneira adequada, o controle e a avaliação do planejamento estratégico, é necessário que siga algumas fases:

1) Estabelecimento de padrões de medida e avaliação

Esses padrões são decorrentes dos **objetivos, metas, estratégias, políticas, projetos e ações**, bem como das **normas e procedimentos**. Portanto, os **padrões são a base para a comparação dos resultados** desejados. Podem ser **tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos**, bem como referirem-se a **quantidade, qualidade e tempo**.

2) Medida dos desempenhos apresentados

O processo de **medir e avaliar desempenho** significa estabelecer **o que medir** e selecionar, bem como **medir**, mediante critérios de **quantidade, qualidade e tempo**.

Esses critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter **homogeneidade e integração** entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrário o controle do planejamento estratégico — que considera a empresa como um todo — fica prejudicado.

3) Comparação do realizado com o esperado

O resultado dessa comparação pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários etc. Portanto, devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os **vários usuários das comparações** estabelecidas.

As comparações podem apresentar algumas situações:

- se o **desvio** apresentado estiver **dentro das “fronteiras do que for esperado”**, o executivo **não** deve preocupar-se;
- se o **desvio exceder um pouco** as **“fronteiras do que era esperado”**, o executivo deverá **continuar sua ação**, mas com **alguns ajustes** que possibilitem retornar à situação adequada, ou seja, estar dentro da fronteira que delineava o que era esperado ou possível de ser esperado acontecer; e
- se o **desvio exceder em muito** as **“fronteiras do que era esperado”**, o executivo deverá **interromper as ações** até que as **causas sejam identificadas**, analisadas e eliminadas.

4) Ação corretiva

Essa ação corresponde às **medidas ou providências que são eliminar os desvios significativos** que o executivo detectou, ou forçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Entretanto, qualquer que seja a metodologia de execução do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico na empresa, o executivo deverá ter em mente que o **sistema de controle e avaliação deve:**

- estar **focalizado em pontos críticos**, para evitar perda de tempo e aumento de custo;
- estar **bem explicitado, para facilitar seu entendimento e aceitação** pelos vários profissionais da empresa;
- ser **rígido e preciso**, mas ao mesmo tempo apresentar alguma **flexibilidade**, tendo em vista que a empresa está no ambiente que, normalmente, é incerto, dinâmico e flexível;
- ser **realista e operacionalizável**, pois deve produzir **informações rápidas e corretas** para o processo decisório e posterior ação por parte dos executivos, tendo em vista reconduzir o processo ao estado desejável, sempre que desvios forem identificados;
- apresentar um **custo de realização menor do que os benefícios** que consegue proporcionar para a empresa e, para tanto, pode basear-se no princípio da exceção;
- ser **ágil e proporcionar medidas de correção de maneira rápida** e, para tanto, deve basear-se em padrões de controle claros, definidos e precisos; e
- ter **objetividade**, de forma que, sempre, desencadeie uma ação corretiva ou de reforço ao processo.

4.3.1 Estágios de controle e avaliação

O controle e a avaliação podem ser exercidos em três estágios ou momentos:

a) **Controle preliminar ou prévio:** refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas **antes da ocorrência do evento** ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura evitar que ocorram variações no plano, bem como minimização do surgimento de problemas.

b) **Controle corrente ou em tempo real:** refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas **ao mesmo tempo da ocorrência do evento** ou fato que se pretende controlar. Portanto, procura corrigir o desempenho durante sua execução.

c) **Pós-controle:** refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas **após a ocorrência do evento** ou fato que se pretende controlar. Portanto, avalia os desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos, bem como corrige o desempenho programado.

Normalmente, esses diferentes estágios de controle e avaliação são **independentes entre si e os critérios e padrões estabelecidos podem ser divergentes entre si**. Entretanto, isso não invalida o processo, pois os executivos devem possuir vários instrumentos eficazes de controle e avaliação do processo de PE nas empresas.

E

4.3.2 Níveis de controle e avaliação

Os níveis de controle e avaliação são conseqüências dos **níveis de planejamento de uma empresa**, ou seja, o executivo pode efetuar o controle em relação ao desempenho da empresa como um todo, em relação ao desempenho de cada uma das áreas funcionais e em aplicações bem mais específicas dentro de cada área funcional.

Essa situação pode ser visualizada na Figura 4:

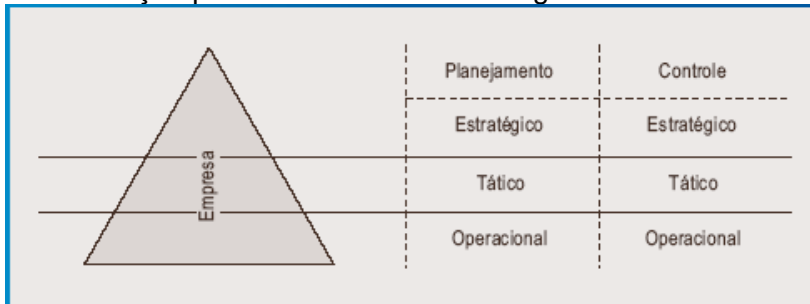


Figura 4: Níveis de controle e avaliação

Fonte: Oliveira (2006, p. 273)

A seguir são apresentadas as considerações básicas sobre cada um dos níveis de controle numa empresa:

1) Controle estratégico

Esse tipo de controle decorre do processo de planejamento estratégico e envolve, primordialmente, as relações da empresa com o ambiente; ele **controla o desempenho empresarial como um todo**.

Normalmente, esse controle envolve decisões do tipo:

- alteração dos **objetivos** estabelecidos em função de **alterações ambientais**, com reflexos em **oportunidades ou ameaças** para a empresa;
- alteração de **estratégias e políticas** estabelecidas, porque as ações estão sendo mal conduzidas; e
- **revisão do diagnóstico estratégico**, para melhor adequação da empresa ao seu ambiente.

2) Controle tático

Nesse caso, os padrões de controle e avaliação são estabelecidos a partir de **objetivos setoriais departamentais** para avaliar os **resultados de cada área e dos sistemas administrativos**. Portanto, o foco do controle é o **resultado global da área**, mediante visão integrada de todas as operações.

Esse controle pode envolver decisões do tipo:

- alteração da **alocação de recursos** numa área funcional da empresa, por exemplo, marketing, para melhor alcançar os objetivos da empresa; e
- revisão dos **sistemas de informações** entre as grandes áreas para melhorar a eficácia da empresa.

3) Controle operacional

Nesse caso, o controle e a avaliação são realizados pela **execução das operações**, ou seja, sobre a própria execução das tarefas do dia-a-dia da empresa.

Algumas decisões podem ser:

- revisão do **quadro de pessoal**;
- alteração do sistema de **controle de vendedores**;
- alteração dos **relatórios de análise de custos**; e
- determinação do processo de controle de **qualidade de produção**.

4.4 VERIFICAÇÃO DE CONSISTÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

F

Nesse ponto o planejamento estratégico está pronto. Entretanto, antes de iniciar o processo de **implantação** é necessário verificar a consistência, tanto interna quanto externa à empresa.

Para efetuar a análise de consistência de um planejamento estratégico, devem-se considerar alguns aspectos, entre os quais:

Análise	Aspectos a serem verificados
Consistência interna	<ul style="list-style-type: none">✓ capacitação da empresa;✓ recursos da empresa;✓ escala de valores dos executivos e funcionários; e✓ cultura organizacional.
Consistência externa	<ul style="list-style-type: none">✓ consumidores;✓ fornecedores;

	<ul style="list-style-type: none">✓ recursos externos;✓ legislação;✓ concorrentes;✓ distribuidores;✓ planos do governo; e✓ conjuntura econômica e política.
Riscos envolvidos	<ul style="list-style-type: none">✓ os riscos financeiros;✓ os riscos econômicos;✓ os riscos sociais; e✓ os riscos políticos.
Horizonte de tempo	<ul style="list-style-type: none">✓ impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos.✓
Praticabilidade do planejamento estratégico.	<ul style="list-style-type: none">✓ Se o PE é viável e exeqüível.

Naturalmente, cada um dos **cinco aspectos** vai ser de fundamental importância para o processo de avaliação do planejamento estratégico da empresa.

Entretanto, deve-se lembrar que o controle e a avaliação do planejamento estratégico nas empresas **não são um processo fácil, devido a alguns aspectos, entre os quais:**

a) O **horizonte de tempo é longo**. Geralmente, é necessário um período de tempo longo para a implantação do planejamento estratégico, sendo interessante exercer controle muito antes de se conhecer o resultado.

b) O **nível de incerteza é alto**. Isso porque uma série de fatores ou variáveis (preço, concorrência, apoio governamental, suprimentos etc.) pode desviar-se do curso de ação desejado.

c) O **próprio planejamento estratégico pode ser alterado** no decurso de sua implantação. A empresa pode necessitar alterar seu rumo para **usufruir de oportunidades surgidas ou evitar ameaças**.

4.4.1 Revisões do planejamento estratégico

As revisões do planejamento estratégico podem ser:

a) **Ocasionais**: ocorrem quando se julgar que as **alterações no ambiente** e na empresa **invalidam as premissas do planejamento estratégico** e que, portanto, deve haver uma revisão daquilo que foi feito. Entretanto, nesse caso, há uma tendência à omissão, pois as revisões só ocorrerão se os resultados apresentados forem muito diferentes do planejado.

b) **Periódicas**: embora sejam **trabalhosas, são melhores porque requerem um sistema mais apurado de acompanhamento da realidade**. O ideal é que haja **certa periodicidade para a revisão** do planejamento estratégico e que ela ocorra sempre que for constatada a necessidade. Para isso, é necessário que o executivo esteja atendendo às mutações ambientais e empresariais.

4.5 RESISTÊNCIAS AO PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

Um dos aspectos mais importantes a que o executivo deve estar constantemente atento refere-se às **possíveis resistências ao processo de controle e avaliação**. Isso porque os controles existentes podem gerar **cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de ser aplicados**.

Essa **resistência tem como base** o fato de o planejamento estratégico considerar a empresa como um todo e de maneira sistêmica; e isto cria uma situação em que **falhas numa área repercutem de maneira explícita em outras áreas da empresa**. Portanto, os vários executivos e funcionários começam a sentir-se **vulneráveis e passam a apresentar, na maior parte das vezes, atitude agressiva** para com os controladores ou total **apatia e indiferença** quanto aos resultados apresentados pelos sistemas de controle.

Além desses aspectos, as pessoas podem **apresentar resistência ao controle, com base nos seguintes aspectos:**

- **falta de conhecimento** sobre o sistema de controle;
- **padrões de controle** inadequados;
- **avaliações incorretas**; e
- **ações corretivas com críticas pessoais**.

Diante desses aspectos, o executivo deve **estudar, muito bem, o processo de controle e avaliação que será operacionalizado** para o planejamento estratégico na empresa.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

CERTO, Samuel. C.; PETER, J. Paul. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.304p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Arnaldo S. Metodologia de Planejamento Estratégico: Nota de aula nº 7-4ª fase da metodologia de Oliveira. Faculdade Fortium, Curso de Administração, Planejamento Administrativo, 2009.