

# A natureza do planejamento e desempenho empresarial.

(\*) Prof. José Carlos Panegalli, M.Sc.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
1 CONCEITOS.....	2
2 RAZÕES DO ORÇAMENTO.....	3
3 VANTAGENS DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.....	5
4 REQUISITOS DO ORÇAMENTO.....	6
5 ORÇAMENTO INTEGRADO.....	8
6 PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	9
6.1 A faculdade de administrar.....	10
6.2 Planejamento da direção da empresa.....	10
6.3 Níveis na administração das organizações.....	11
6.4 Equalizando conceitos sobre o processo de planejamento.....	11
6.5 Abordagens e técnicas de planejamento.....	12
6.6 Administração estratégica.....	13
6.7 A missão e o planejamento estratégico.....	15
6.8 Relacionamento da estratégia com as políticas, objetivos e metas.....	15
7 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	16
7.1 Eficiência, eficácia e efetividade na gestão empresarial.....	16
7.2 A performance.....	17
7.3 Competências essenciais.....	18
7.4 Os dez lembretes de Peter Drucker.....	18
7.5 As habilitações de um administrador eficiente.....	19
7.6 O desempenho social.....	20
7.7 O <i>benchmarking</i> e o desempenho.....	21
7.8 O envolvimento do ser humano no desempenho.....	22
7.9 Planejar, fazer, controlar e atuar.....	22
7.10 O processo de avaliação empresarial.....	23
7.11 Relações públicas do desempenho.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
Referencias bibliograficas.....	25

## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas no ambiente econômico e empresarial e sujeitas às regras do mercado e da sociedade. Navegam em águas que podem ser perigosas caso não haja uma gestão empresarial atenta aos aspectos inerentes ao processo de tomada de decisão no dia a dia.

Para ilustrar, temos a figura a seguir, que nos dá um cenário sobre o termo navegar no ambiente empresarial.



Figura 1 – O ambiente onde a empresa navega

## 1 CONCEITOS

Os autores, ao conceituarem o processo orçamentário, dão uma visão sistêmica e técnica. O importante nesse processo é a efetividade, onde, vemos que: a efetividade das organizações está relacionada com o comprometimento que estas tem em cumprir o seu papel na sociedade, atendendo os interesses dos diversos segmentos – partes relacionadas – e nas dimensões em que está inserida. A constante busca da eficiência e eficácia nas atividades e ações são os quesitos que justificam tantas técnicas e modelos de gestão desenvolvidos pelos estudiosos da administração moderna, e adotados pelas organizações, visando estabelecer diferenciais que as destaquem no contexto do mercado e da sociedade. As habilidades técnicas, humanas e conceituais são os requisitos mínimos do gestor, para que este viabilize as organizações, a fim de que estas sejam afetivamente agentes que contribuam com a

melhoria contínua do mundo em que vivemos. As organizações precisam aguçar sua percepção das tendências sociais e políticas e agir sobre elas, ao invés de esperar pelos tribunais para enfrentar a opinião pública.

Um sistema orçamentário global é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos. Fundamentalmente, o sistema orçamentário implica a utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado.

Sanvicente (1989) nos diz que planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos por ventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Schubert (1987) nos orienta que o objetivo da elaboração de um orçamento será a apuração de valores que irão refletir a atividade normal da empresa no exercício orçado e que terão reflexos nos campos financeiro, econômico e patrimonial. A elaboração de orçamento em uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro para o próximo exercício social ou períodos maiores. Orçamento não é um documento estático; ele é extremamente dinâmico e, dependendo do pessoal técnico da empresa, de seu equipamento e do sistema orçamentário implantado, poderá até ser atualizado diariamente. A frequência de atualização tenderá para uma comparação de custo x necessidade da informação atualizada.

Diante dos conceitos formulados pelos autores citados, pode-se dizer que: Orçamento é um instrumento de administração, que torna possível a sincronia da empresa através das ligações entre os diversos módulos orçamentários. Cada módulo orçamentário deverá estar em completa harmonia. O controle orçamentário serve para detectar os desvios da meta estabelecida e subsidiar as ações corretivas necessárias. O sistema orçamentário deverá garantir a efetividade das ações da organização, com eficiência e eficácia gerencial.

## **2 RAZÕES DO ORÇAMENTO**

Diversos aspectos justificam a adoção do sistema orçamentário para a avaliação do desempenho na organização, tais como:

- 1) houve uma expansão acentuada do número de técnicas de orçamento, cada qual apresentando vantagens particulares com relação a problemas empresariais específicos;
- 2) houve uma expansão do número de executivos qualificados na área de orçamento e planejamento;
- 3) as estruturas empresariais passaram a alcançar grau de complexidade cada dia maior;
- 4) os dirigentes empresariais tomaram consciência da necessidade de utilizar métodos de planejamento;
- 5) aumentou cada vez mais a necessidade de determinação de resultados diferenciados segundo planos diversos, base das alternativas sobre as quais são tomadas as decisões;
- 6) aumentou, exceto em poucas áreas, o grau de incerteza em um caminho de atividade sujeito a mudanças bruscas;
- 7) aumentou a necessidade de previsões sensíveis a mudanças e flexíveis para alterações conforme as novas necessidades que porventura venham a surgir no curso da implementação do plano de trabalho;
- 8) aumentou a consciência da necessidade de controle efetivo das bases em que se assentam as previsões feitas;
- 9) houve uma acentuada expansão dos recursos destinados às pesquisas e desenvolvimentos, que provocou a preocupação com o controle adequado do capital utilizado;
- 10) houve um aumento considerável no tempo e nos recursos investidos, decorrendo daí o aumento do risco envolvido em qualquer empreendimento empresarial;
- 11) a necessidade de previsões acuradas a médio e longo prazo tornou-se premente, tendo em vista que a empresa deve escolher uma linha de conduta compatível com a promoção de sua sobrevivência e expansão face às constantes mutações do mercado em que opera.

A figura 2 a seguir ilustra que as decisões a empresa devem ser adequadas para sustentar o negócio, em que o orçamento é peça fundamental para a fixação de metas, de tal forma que as transações econômico-financeiras possam ser previstas com antecedência, dando a direção financeira.

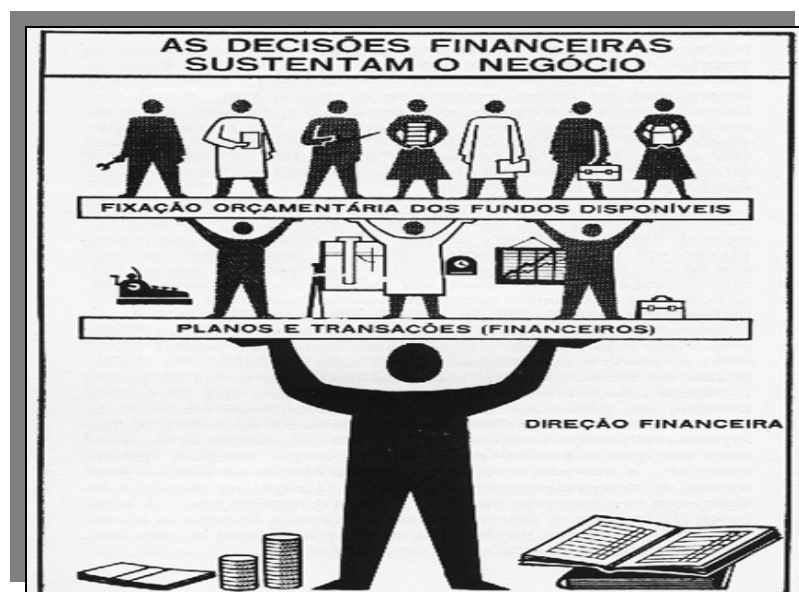


Figura 2 – As decisões financeiras sustentando o negócio

### 3 VANTAGENS DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

Considerando a escassez de recursos financeiros na economia atual, o sistema orçamentário poderá viabilizar a organização, a partir de:

- 1) o uso mais racional dos recursos próprios seja para o investimento no imobilizado, seja para o financiamento dos itens do ativo circulante;
- 2) a regularização do uso dos recursos de terceiros, dentro dos limites do lucro projetado;
- 3) a moderação nos planos de despesas, decorrente do fato de que qualquer gasto substancial é ponderado sob o prisma de sua rentabilidade em termos do lucro final;
- 4) a determinação da responsabilidade para cada função da empresa de forma definitiva;
- 5) a coordenação e integração efetivas entre todos os setores da empresa, decorrentes do fato de o alvo comum destes setores ser o lucro que se pretende realizar conforme o orçamento;
- 6) a combinação, de forma fria e impessoal, dos melhores julgamentos dos diversos setores responsáveis pelo resultado empresarial. A avaliação adequada destes julgamentos fornece uma importante base para melhores decisões, evitando, assim, tanto os otimistas excessivos como os pessimismos exagerados;
- 7) em decorrência da natureza do seu mecanismo de operação, o orçamento serve de válvula de segurança para a administração. Através da comparação entre estimativas e realizações localizam-se os pontos frágeis do mecanismo empresarial. O orçamento

indica, portanto, o caminho que a empresa deve percorrer para alcançar maior desenvolvimento com mais segurança;

- 8) o orçamento é um poderoso instrumento de avaliação dos resultados das políticas de vendas, de produção e de operações financeiras da empresa;
- 9) os diversos estudos e análises da potencialidade do mercado, da receptividade do produto, dos métodos de manufatura e comercialização, que constituem passos normais do processo orçamentário, permitem o descortino de meios e modos de reforçar ou ampliar ainda mais novos horizontes para as atividades da empresa;
- 10) no plano do custo fabril, o processo orçamentário exige, inexoravelmente, a atenção da administração no referente ao uso mais econômico da mão-de-obra, das matérias-primas e de outros elementos dos custos;
- 11) a posição da caixa (resultante de várias provisões setoriais), que é uma das peças fundamentais do orçamento, fornece informações sobre o momento em que haverá necessidade de numerário, sobre a origem – interna ou externa – deste numerário. Estas estimativas só podem ser obtidas através do uso sistemático do orçamento;
- 12) o orçamento estabelece um alvo a atingir, ao mesmo tempo em que oferece meios para aferir se o desempenho alcançado está próximo ou distante deste alvo. O orçamento, desta forma, constitui em si um teste da habilidade do administrador no tocante à sua atuação em relação ao estimado;
- 13) as empresas que possuem sistema orçamentário em bom funcionamento gozam sempre de maior prestígio junto às fontes externas de financiamento e junto aos investidores;
- 14) o orçamento impõe, como condição primordial para a implantação do próprio processo de trabalho, o fortalecimento da administração, realizado através do aperfeiçoamento contínuo do seu sistema de registro, de realização, de análise e de feitura de relatórios, indispensável à tomada de decisões.

#### **4 REQUISITOS DO ORÇAMENTO**

O orçamento pressupõe alguns requisitos para fornecer as vantagens que oferece. São eles:

- a) o apoio da cúpula administrativa. É condição “sine qua non” devido aos atritos que normalmente surgem no processo de controle. Segundo Welsch (1994),

“desejando-se um orçamento bem-sucedido, é absolutamente necessário que cada um dos membros da direção, a começar pelo presidente, lhe dê apoio completo. O ímpeto e o rumo precisam partir da própria cúpula”;

- b) uma organização adequada. É básica, no tocante à responsabilidade e à autoridade, para o controle efetivo. Sem uma organização definitiva, não será possível determinar quem é o responsável por determinada situação deficitária. Essa impossibilidade invalida a premissa de que o orçamento empresarial tem por objetivo eliminar desperdícios;
- c) um sistema de contabilização racional. Deve permitir as análises e comparações necessárias, nos pormenores devidos. Essas normas contábeis servem também de base para o planejamento financeiro. Sem essa base comum, a contabilidade poderá registrar fatos reais que não correspondem aos estimados, o que falseará as comparações posteriores e levará a decisões errôneas;
- d) um sistema orçamentário adequado. Cada empresa tem suas necessidades específicas, decorrentes da natureza de suas atividades. Para obter resultados favoráveis, ela precisa possuir um sistema de trabalho definido, capaz de oferecer meios mais seguros de controle.

A figura a seguir nos dá uma noção de que o volume de vendas projetado deve considerar os gastos operacionais para comprar, produzir e vender, como ponto elementar, sem entrar em detalhes maiores.

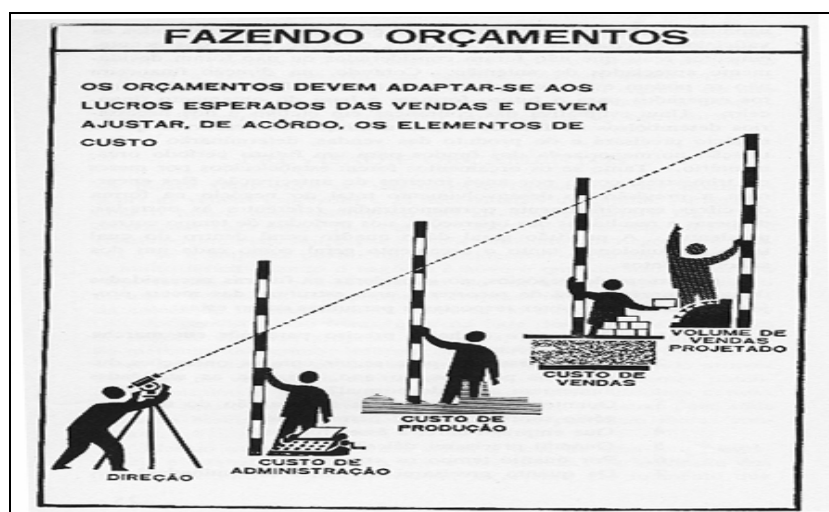


Figura 3 – Fazendo orçamentos

## 5 ORÇAMENTO INTEGRADO

O processo orçamentário integrado de uma empresa deverá compreender os três módulos básicos, ou seja: plano de operações, plano de investimento e plano financeiro ou de caixa. A integração dos módulos gerará as demonstrações financeiras projetadas, tais como: plano de operações, fluxo de caixa, demonstração do resultado econômico e balanço patrimonial.

Sobre essas demonstrações poderão ser feitas as análises de taxa de retorno dos investimentos, análise de lucratividade, análise de rentabilidade, ponto de retorno dos investimentos e ponto de equilíbrio as operações. Além disso, poderão ser feitas as análises de endividamento e de composição do capital de giro da organização, além de outras análises que serão abordadas em outros capítulos do conteúdo sobre Planejamento e Controle Orçamentário.

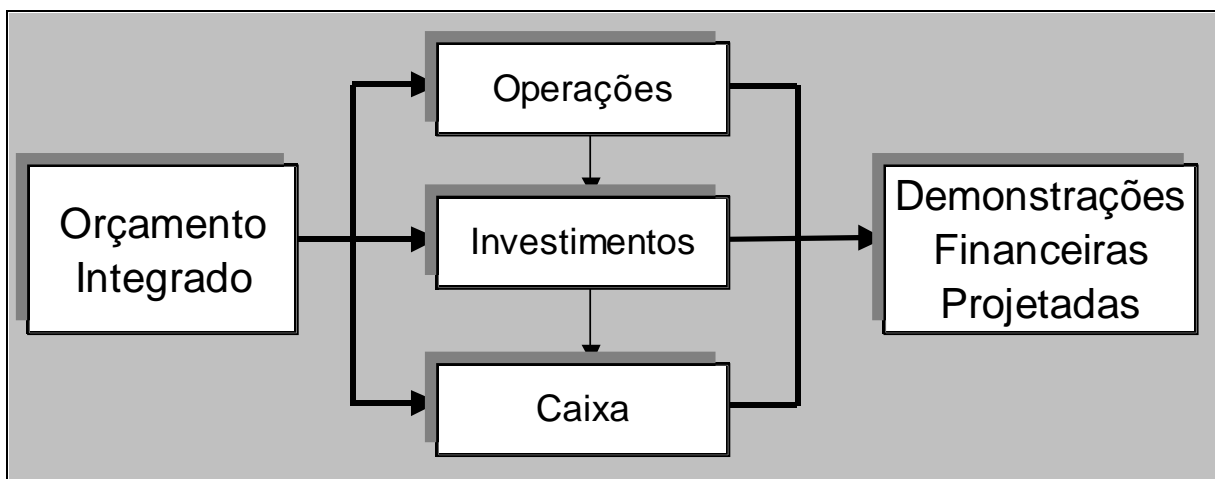


Figura 4 – O sistema orçamentário integrado.

Fonte: Panegalli (2003)

Cada módulo do orçamento compreende uma série de orçamentos parciais elaborados com o uso de: nomenclatura e codificação preferencialmente padronizadas de acordo com o plano de contas, visando facilitar o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho empresarial.

O orçamento de investimentos é elaborado com base em previsões relacionadas com a ampliação dos negócios sociais que deve gerar, como expectativa, aumento das vendas e maximização de lucros.

O aumento da capacidade de vendas e lucros decorre do aprimoramento da qualidade e ou inovações tecnológicas correspondentes aos produtos ofertados, utilização da capacidade ociosa de ampliação da faixa a ser ocupada pela empresa no mercado.



O orçamento de investimentos pode considerar inversões em vários itens do patrimônio da empresa, que podem ser identificados na figura a seguir.

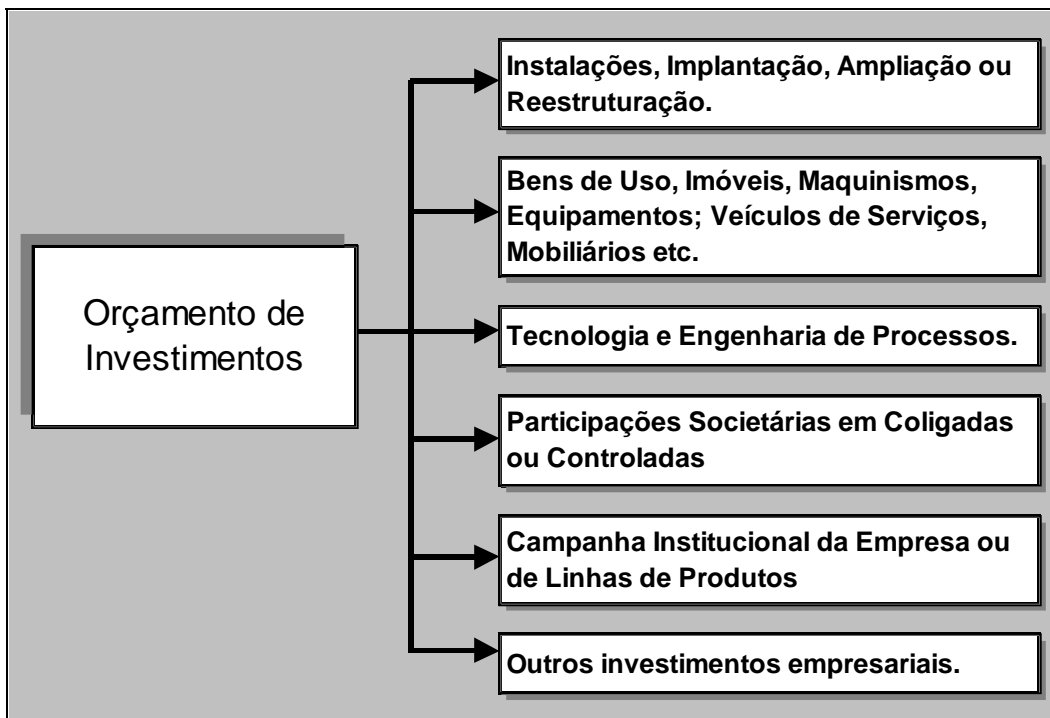


Figura 5 – Orçamento de investimentos e seus componentes básicos  
Fonte: Panegalli (2003)

Os estudos de caso e exercícios a serem desenvolvidos fixarão com mais detalhes estes aspectos analisados. Outros capítulos devem ser analisados para a compreensão sobre o processo de planejamento empresarial.

## 6 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

A técnica de planejamento vem sendo compreendida pelos gestores, muito utilizada nas grandes corporações, agora também nas organizações de médio e pequeno porte, como modelo de decisão e gerenciamento que propicia o comprometimento de todos os colaboradores.

Em um país como o Brasil onde as mudanças ambientais na política e na economia, exigem mais reflexão sobre as influências nos negócios, faz a diferença na empresa que conduz o gerenciamento através das técnicas de planejamento.

Acredita-se que o uso do planejamento poderá ser mais utilizado pelos gestores, caso tenham mais acesso ao seu processo e não considerá-lo como algo sofisticado, pois não requer que a organização mantenha equipes onerosas ou especialistas, pois quem está atuando no dia

a dia pode elaborar a análise dos cenários prospectivos para os setores de atividades dos seus negócios.

O importante é desmistificar a prática do planejamento e incorporá-la como um modelo de gestão a ser adotado pela organização, persistindo nos seus procedimentos, aperfeiçoando-os e ajustando-os às características da organização administrada.

A preocupação deste texto é demonstrar que o gestor pode e deve incorporar o planejamento a todos os tipos e tamanhos de organizações, sejam elas com fins industriais, comerciais, serviços, entidades sem fins lucrativos, associações, sindicatos, enfim, todas as organizações onde as atividades e funções envolvam uma ou mais pessoas.

### 6.1 A faculdade de administrar

O gestor exercendo funções de direção, de gerência, assessoria, consultoria ou simplesmente professor, estará sempre atento aos 4 princípios básicos da administração, quais sejam:

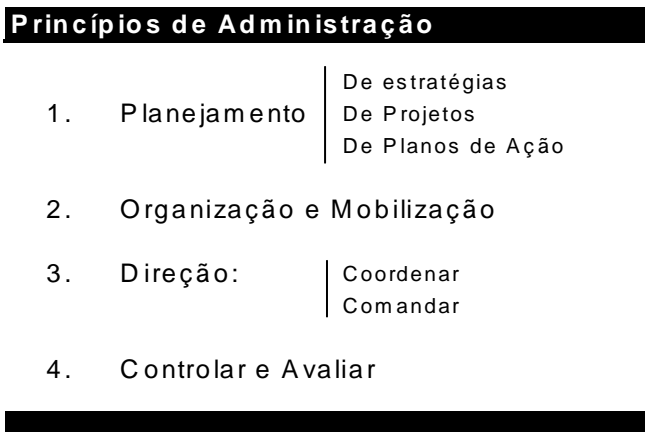


Figura 6 – Princípios da administração

### 6.2 Planejamento da direção da empresa

Fazer o planejamento da direção da empresa é diferente dos outros planejamentos tais como: planejamento operacional: compras, produção, vendas; e planejamento administrativo: receitas, custos e despesas, fluxo de caixa, demonstrações projetadas, este também chamado de orçamento.

A decisão da escolha do caminho dos negócios e atividades da organização sabe-se que envolve grande responsabilidade de decisão.

Inicialmente, aparenta complexo para uma organização de pequeno ou médio porte adotar o planejamento, podendo parecer coisa de militar, pois a palavra *estratégia* vem do grego *strategos*, que quer dizer *chefe do exército*. Para Fischmann e Almeida (1991:15) este conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem muito a ver com o planejamento das guerras - realizados pelo chefe do exército com ajuda de seus generais.

### 6.3 Níveis na administração das organizações

Na administração das organizações pode-se distinguir três níveis com características distintas, porém integradas entre si:

- *Estratégico*: a Diretoria, o Conselho de Administração - que dão a direção à organização;
- *Administrativo*: Finanças, Recursos Humanos – que cuidam do relacionamento e integração interna da organização;
- *Operacional*: Compras, Vendas, Produção – que cuidam das operações do negócio da empresa.

As técnicas de planejar o nível estratégico da organização visam orientar os esforços na direção mais correta – fazer o que deve ser feito – a eficácia gerencial. Para os níveis administrativo e operacional a ciência da Administração tem desenvolvido inúmeras técnicas, no sentido de obter o melhor resultado com o menor esforço – fazer as coisas da melhor maneira – a eficiência gerencial.

### 6.4 Equalizando conceitos sobre o processo de planejamento

Antes de se iniciar qualquer processo de implementação do planejamento, faz-se necessário que se *equalize* o entendimento sobre as palavras e conceitos empregados – o seu real significado para os membros da organização – evitando-se assim controvérsias na interpretação das ações a empreender sobre as decisões que forem tomadas.

*Equalizar* ou *equalização* é o processo de tornar um sinal, equação ou comunicação igual - a valores pré-ajustados. No caso do planejamento, busca-se antes de tudo, estabelecer para a organização, a mesma interpretação sobre os conceitos adotados, como se propõe a seguir.

Para Fischmann e Almeida (1991, p.18), “o processo de realizar o planejamento (estratégico) é semelhante ao que nos submetemos quando por algum motivo fazemos uma

reflexão sobre a trajetória passada e futura de nossa vida”. Nesta reflexão é normal que se olhe para trás para ver o que já fizemos, o que queremos, e se o rumo está correto, dentro das condições que temos.

A partir da iniciativa do principal dirigente da empresa – o qual é o responsável pela eficácia da organização - o processo de planejamento, em síntese, fará com que os gestores pensem sobre a utilidade da sua organização/empresa, para que serve – a missão dessa organização.

Deverão analisar também o ambiente em que a empresa está inserida a fim de identificar oportunidades e ameaças, pontos fortes a serem aproveitados e fraquezas com as quais deve-se tomar cuidados e resolvê-las. Com base na missão identificada e análise das forças e fraquezas, pode-se dizer que estará estabelecido o caminho – a estratégia – para aproveitar as oportunidades e por outro lado conhecer os riscos que o ambiente oferece.

Tanto na vida pessoal como na empresa, é importante, antes de planejar, fazer a reflexão sobre a nossa vocação (missão), e o que é necessário fazer para obter resultados favoráveis.

Em princípio, todo o negócio ou atividade deve gerar sobras financeiras para garantir a sobrevivência da organização, e dentro dessa visão, pode haver negócios e atividades que – umas geram mais sobras que outras. Faz-se importante salientar que na implementação do processo de planejamento deve ser feito com a adequada compreensão por parte do corpo diretivo da organização, e que as etapas do processo possam ser cumpridas paulatinamente – inicialmente em grosso modo – e voltando ao assunto de forma que se possa entender o que é o ambiente de uma empresa e como se pode identificar as oportunidades e riscos envolvidos.

O *ambiente* é tudo aquilo que interfere nos negócios e atividades da empresa e que na maioria das vezes não se tem ação sobre as variáveis. Fazendo-se uma analogia – o ambiente para uma empresa, como para uma árvore, é tudo aquilo que interfere na sua vida e que nada ou muito pouco podemos fazer para mudá-lo.

## **6.5 Abordagens e técnicas de planejamento**

Existem outras técnicas de planejamento similares, mas que são o complemento do planejamento estratégico, tais como:

- *Planejamento de longo prazo* – que geralmente é a extrapolação do planejamento tático - do que a empresa vem fazendo, projetando para o futuro, mas sem mudar o rumo daquilo que vem sendo realizado. Estes planos de

longo prazo são feitos para um futuro que pode variar de 3 a 10 anos, na maioria dos casos.

- *Planejamento organizacional/funcional* – que visa dar a estrutura orgânica funcional e das unidades de negócios da empresa, visando a gestão compartilhada.
- *Planejamento tático* – é o *orçamento*, que geralmente as empresas fazem, uns com mais detalhes, outras com menos, que envolve: o plano de operações (compras, produção, vendas), o plano de investimentos (infra-estrutura e seu financiamento) e o plano financeiro ou de caixa. Este planejamento geralmente é feito na base mensal para um período de um ano. É um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo.
- *Outros níveis de planejamento*, como é o caso de projetos e planos de ação para a implementação de atividades ou empreendimentos finitos.

Estes tipos de planejamentos permitem mostrar para onde iria a empresa se não houvesse mudanças ambientais ou de estratégia. É importante que a empresa tenha instalado processos de planejamento tático de curto e de longo prazo.

No caso de não haverem mudanças estratégicas a serem implementadas na organização, decorrentes da análise do ambiente da empresa e que a estratégia atual venha a permanecer, pode-se dizer que o planejamento de longo prazo será igual ao planejamento estratégico, isto que a empresa venha adotando um adequado processo de planejamento de longo prazo. Geralmente, o processo de planejamento estratégico, seguindo as suas etapas, acaba por identificar situações no ambiente que de alguma forma, na maioria das vezes, modifica a visão da empresa par ao futuro.

Neste caso, acredita-se que as empresas que começam fazendo o planejamento de longo prazo acabam discutindo variações ambientais e mudanças de rumo da empresa. Assim, o planejamento estratégico torna-se muito mais fácil de se introduzir na organização que já tem planejamento de longo prazo.

## **6.6 Administração estratégica**

Da mesma forma como o planejamento de longo prazo leva ao planejamento estratégico, este leva à *administração estratégica*, que é o processo tornar a administração mais capaz (capacitação) de integrar as decisões operacionais e administrativas com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

Para que todos os membros da organização possam implementar a gestão estratégica da organização, é necessário compreender os significados do que seja: *plano, planejamento, objetivo, meta, política*, que passam a ser analisados um a um, como segue:

- *plano* – é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento. Plano é como uma foto (estático), que expressa a situação naquele instante;
- *planejamento* - é um processo contínuo de elaboração, não impedindo que dentro do processo de planejamento existam prazos e datas para realizar planos. O planejamento é como um filme (dinâmico), em que as fotos que o compõem seriam como planos que indicam o pensamento do planejamento naquele instante. Planejamento é o processo contínuo de elaboração e o plano é o produto ou resultado do planejamento;
- *políticas* – são decisões que servem para repetidas ocasiões iguais. Serve para decisões repetitivas. Geralmente, as políticas da organização são revistas, à luz das estratégias estabelecidas no planejamento estratégico;
- *objetivos* - são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida. Os objetivos devem ser bem focados e muito bem definidos, a fim de que possam, concretamente, serem desdobrados em metas. Os objetivos tratam do “*o que*” e “*porque*” se pretende um determinado alvo para a organização no futuro.
- *metas* - são valores definidos (quantificados) dos objetivos a serem alcançados do longo de cada parte (mês, ano) do tempo. A meta quantifica o objetivo respondendo às questões chave: *Quando? Quanto?*
- *estratégias* – As estratégias tratam do *como* e do *onde* se atuará para atingir os objetivos e as metas da organização, desdobradas por negócio, equipes, e indivíduos;
- *gestores* – são os *quem* recebe a carga de responsabilidade para atingir os objetivos estabelecidos como alvo e, o cumprimento das metas desdobradas para as funções dos negócios, equipes e indivíduos, utilizando das estratégias deliberadas e seguindo as políticas definidas para a organização.

## 6.7 A missão e o planejamento estratégico

Sendo a *missão* o papel que a organização desempenha - a sua utilidade, o planejamento estratégico é uma técnica de gestão que, através da análise do ambiente dessa organização, cria a consciência nos gestores sobre suas oportunidades e ameaças, e induz a ação sobre os pontos fortes e as fraquezas, a fim de que possa ser cumprida a sua missão.

Através dessa consciência, estabelece propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

*Propósitos* (Oliveira 1999, p.120) são os negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa. São compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir a sua missão. Representam grandes áreas: de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação projetadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

## 6.8 Relacionamento da estratégia com as políticas, objetivos e metas.

Apresenta-se a seguir o seguinte fluxograma que representa esse relacionamento:

Relacionamento da estratégia com as políticas, objetivos e metas.

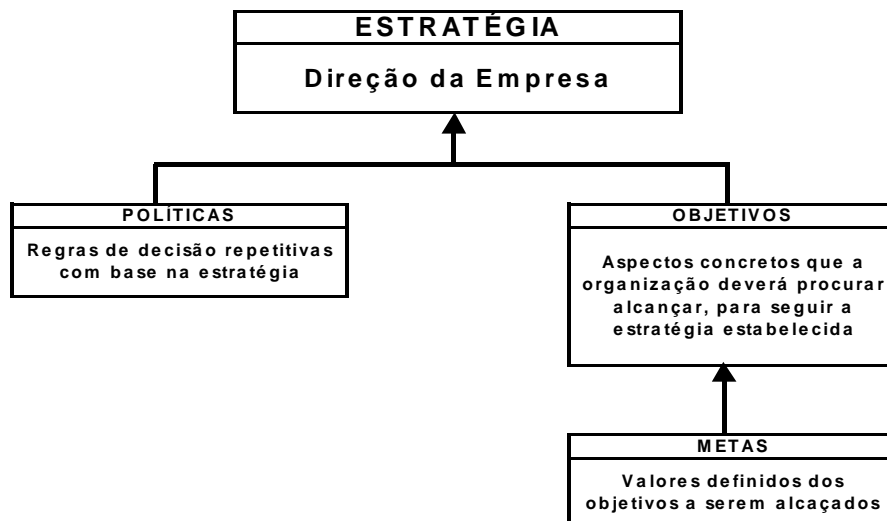


Figura 7 – Estratégias na direção da empresa

Em se tratando de elaborar o *plano de negócios integrado* ou também denominado *orçamento integrado de operações, investimento e caixa* da organização, deve-se considerar a visão estratégica e a missão da organização, para que estas norteiem os objetivos e metas, a

serem empreendidas, seja com a implementação dos planos de longo prazo (orçamentos de longo prazo) ou através de planos táticos (orçamentos de curto prazo).

O domínio das etapas do processo de planejamento permitirá uma melhor compreensão do modelo de gestão ao adotar os princípios básicos da administração.

## **7 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O tema desempenho organizacional tem como objetivo identificar o que são organizações de alto desempenho sob a visão das pessoas envolvidas: os acionistas e investidores, os empregados, os fornecedores, os clientes e principalmente sob a percepção da sociedade. Além disso, faz-se importante analisar o impacto que a organização exerce sobre o meio ambiente.

Explora-se a questão do desempenho organizacional focando a compreensão do que se possa entender a respeito da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações organizacionais.

Conceituar a eficiência, eficácia e efetividade é, um dos caminhos para compreender e estabelecer parâmetros sobre a questão do desempenho organizacional. A sobrevivência das organizações está cada vez mais ancorada nas suas atitudes enquanto agente integrante da sociedade.

Neste estudo, explora-se as dimensões conceituais e se busca mostrar como podem ser identificadas situações em que se considere uma organização de alto desempenho.

### **7.1 Eficiência, eficácia e efetividade na gestão empresarial.**

Para falarmos em organizações de alto desempenho precisamos definir alguns conceitos fundamentais, sobre o que se considera eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência: otimizar os recursos humanos, máquinas e capital investido tem sido a bandeira desfraldada pelas organizações nos mais diversos setores. Esta constatação identifica a tendência de valorizar o ser humano pensante como força motriz geradora de resultado. O resultado da relação dessas variáveis se traduz na eficiência organizacional. Uma organização pode ser mais eficiente se souber gerir os recursos dentro de uma visão sistêmica aberta. Reportamo-nos à teoria geral dos sistemas desenvolvida por Ludwig Von Bertalanffy (1937) e, usada amplamente nas organizações a partir de 1960. Em síntese, o enfoque sistêmico aplicado nas organizações afirma que toda organização se insere no ambiente onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento da sua atividade (produção ou



prestação de serviços) e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho. (FERREIRA, 1997).

Eficácia: com clientes satisfeitos, o que mais as organizações podem fazer para tornarem-se mais competitivas? A resposta está na Eficácia com que elas atuam no mercado. Ser eficaz é adequar o produto ou serviço ao fim proposto, de forma que o mesmo seja o que realmente o cliente ou consumidor final quer. A frase mais usada nas organizações e que define bem o termo é: “Fazer a coisa certa de forma certa”. Portanto, não basta ser eficiente, é preciso ser eficaz.

Efetividade: a aceleração do processo de mudança obrigou as organizações a pensarem sistemicamente e pautar-se no planejamento estratégico a fim de construir cenários futuros visando o crescimento e o desenvolvimento dos seus negócios. Ansoff (1977) aborda claramente a função estratégica e a necessidade de um planejamento de longo prazo, com ações de curto prazo para tornar as empresas cada vez mais efetivas. Sandroni (1996) define efetividade como termo que expressa o desempenho de uma empresa em função da relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo. A teoria da qualidade total chama isso de satisfação das necessidades do cliente. Em suma, podemos dizer que a partir do momento que uma empresa cumpre o proposto em seu planejamento está sendo efetiva.

## **7.2 A performance**

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 (balanço social).

O controle envolve a definição de parâmetros e indicadores de desempenho qualitativos, quantitativos e, econômico-financeiro, para a construção de modelos de mensuração, métodos de avaliação e de decisão para correção de rumos e/ou adoção de medidas corretivas. Inclui, também, a pesquisa de padrões externos de desempenho como referenciais de excelência. Gerenciar pelos resultados é hoje a chave do sucesso para a gestão empresarial e, importante para efetivar os acordos de compromisso entre empresa e empregados.

Para o direcionamento empresarial é necessário conhecer em profundidade a constituição dos valores e reorientá-los, se necessário, pois em torno dessa diretriz vai se

formando um conjunto complexo de tradições, hábitos, opiniões, regras, etc., o que traduz a trajetória da organização.

### **7.3 Competências essenciais**

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.

### **7.4 Os dez lembretes de Peter Drucker**

Drucker (1977) explora que o alto desempenho ou o sucesso deve-se ao extremo poder de antever situações e circunstâncias, baseado em sintomas muitas vezes pouco aparentes, que derivam em conseqüentes denominações de fórmulas e princípios simples facilmente executáveis no dia a dia das organizações.

Os conselhos de Drucker extraídos de várias de suas obras são:

1. na administração estratégica, a eficiência é importante, mas a eficácia é vital;
2. defender o ontem, isto é, não inovar, é mais arriscado do que fazer o amanhã;
3. deve-se aprender a ver as mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e demográficas como oportunidades e não como ameaças;
4. os empreendedores mais bem sucedidos sempre foram homens e mulheres humildes, que tinham consciência de que o sucesso de hoje pode ser o fracasso de amanhã e vice-versa;
5. inovação é trabalho. Ações sistemáticas, deliberadas e disciplinadas são o que realmente conduzem uma empresa ao progresso;
6. nunca misturar unidades administrativas a unidades empreendedoras;
7. a pesquisa de marketing é um instrumento que pode ser utilizado para descobrir o que os clientes compram, como compram e assim por diante;
8. a simplicidade tende ao desenvolvimento, a complexidade à desintegração;
9. o empreendedor se concentra no mercado e é dirigido pelo mercado;
10. aqueles que sobrevivem, tendem a evoluir.

### 7.5 As habilitações de um administrador eficiente

Katz (1976), escreveu sobre como orientar a atenção e o esforço no sentido de uma solução mais objetiva no recrutamento de executivos e para avaliar o desempenho dos mesmos, através da pergunta: Quais as habilitações visíveis de um executivo eficiente?

Estabelece três habilitações básicas: a técnica, a humana e a conceitual, que, todo administrador bem sucedido deve possuir em diversos graus, como especifica:

- a) habilitação técnica: a habilitação técnica compreende conhecimento especializado e facilidade no uso dos instrumentos e técnicas de cada matéria. É a mais visível, principalmente, porque a maioria dos treinamentos procura desenvolver a habilitação técnica do indivíduo. Define como atividade que envolva métodos, processos e técnicas;
- b) habilitação humana: é a qualidade do executivo trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes do grupo que dirige. Tal pessoa trabalha para criar um ambiente de boa vontade e segurança, no qual seus subordinados se sintam a vontade para se expressar e a participar do planejamento e na execução de tudo o que diretamente lhe diz respeito;
- c) habilitação conceitual: é a habilidade de considerar a empresa como um todo: inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e, de que modo a mudança em qualquer uma das partes afeta as demais. Isso se estende ainda ao relacionamento de cada fábrica ou ramo da indústria, à comunidade e às forças políticas, sociais e econômicas da nação de um modo geral.

As atitudes do principal executivo definem o caráter da organização e determinam a personalidade empresarial que distingue a maneira de trabalhar de uma empresa das outras. Tais Atitudes são o reflexo da habilidade conceitual do administrador.

## 7.6 O desempenho social

Cada vez mais as empresas sentem-se membros da comunidade. A responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão de estratégia e, muitas vezes de sobrevivência.<sup>1</sup>

Empresas existem para gerar valor. Essa é a missão primordial, a razão de ser de qualquer negócio. É para isso que seus líderes armam estratégias, seus funcionários dão duro, e seus acionistas investem. É para gerar valor, e se perpetuar por meio dele, que companhias de todo o mundo se reinventam quase que diariamente, a fim de se adaptar a um mercado cada vez mais exigente, global e mutante. É exatamente ele – o mercado – que nos últimos anos vem cobrando de maneira obsessiva uma transformação no modo como as empresas fazem negócios e se relacionam com o mundo que as rodeia.

A mão invisível, como diria Adam Smith, está transformando o conceito de boa cidadania corporativa - ou de responsabilidade social - numa questão estratégica e de sobrevivência de longo prazo, no mundo dos negócios.

Essa pressão é devida, em parte, ao poder que as corporações conquistaram nas últimas décadas. São as Empresas - sobretudo as ligadas à iniciativa privada - que geram empregos e conhecimento, dominam técnica de gestão, dispõem de capital e concentram um número extraordinário de talento e de pessoas inovadoras que fazem as coisas acontecer. O mundo corporativo tem, portanto, um papel fundamental na garantia da preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades de seus funcionários.

Uma empresa responsável pensa nas conseqüências de cada uma de suas ações pode causar no meio ambiente, a seus empregados, à comunidade, ao consumidor, aos fornecedores e a seus acionistas.

Alguns passos básicos podem ajudar muito na implantação de uma estratégia de boa cidadania, que visa o alto desempenho da organização diante da percepção da sociedade:

1. desenvolva uma missão, uma visão e um conjunto de valores a ser seguidos;
2. para que a responsabilidade social seja uma parte integrante de cada processo decisório, é preciso que ela faça parte do DNA da companhia. Seu quadro de missões, visões e valores. Isso leva a um comprometimento explícito das lideranças e dos funcionários com questões como ética nos negócios e respeito aos acionistas, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente;

---

<sup>1</sup> Vassallo, Cláudia. Um novo modelo de negócios. Abril Editora. Exame nº 728 (parte integrante): São Paulo, 2000.

3. coloque seus valores em prática. É básico. De nada adianta ter um maravilhoso quadro de valores na parede do escritório se eles não são exercitados e praticados a cada decisão tomada;
4. promova a gestão executiva responsável. Esse é um exercício diário e permanente. É preciso fazer que cada executivo leve em consideração os interesses dos chamados stakeholders antes de tomar qualquer decisão estratégica;
5. comunique, eduque e treine. As pessoas só conseguirão colocar valores de cidadania corporativa em prática se os conhecerem e souberem como aplicá-los no dia-a-dia. Seminários, treinamentos e a divulgação de boas práticas ajudam a disseminar os conceitos por toda a organização;
6. publique balanços sociais e ambientais. Elaborados por especialistas e auditores externos. Eles garantem uma visão crítica de como acionistas, funcionários, organizações comunitárias e ambientalistas enxergam a atuação da empresa;
7. use a sua influência de forma positiva. O mundo corporativo é formado por uma grande rede de relacionamentos. Use os valores dos cidadãos de sua empresa para influenciar a atuação de fornecedores, clientes e companhias do mesmo setor.

Como exemplo, temos a empresa Natura que lidera (2002) vários grandes projetos que beneficiam milhares de crianças, jovens e adultos em todo o país. Anualmente, seus acionistas destinam 10% de seus dividendos para esses projetos. A Natura, em parceria com a Prefeitura e uma ONG, forma educadores e a média da frequência escolar aumentou para 80%. Na área cultural foram criados programas como os barracões da cidadania, nos quais são promovidos cursos de artes, música e dança. A Empresa mantém um programa para contratação de profissionais com deficiência física ou mental, acima de 45 anos, ou desempregados há mais de dois anos.

### **7.7 O *benchmarking* e o desempenho.**

Procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes. Esse é o objetivo básico do *benchmarking*, um processo contínuo de medição e comparação dos produtos, serviços e práticas de uma empresa com os líderes naqueles processos, em qualquer parte do mundo. Por meio do *benchmarking* é possível obter informações que ajudarão a empresa a implementar ações para melhorar o seu desempenho. Deve ser feito para alcançar objetivos, tais como: redução de custos/orçamento; melhorar o processo de trabalho; melhorar a gerência; realizar novas operações/novos empreendimentos; reformular as estratégias

existentes. Portanto, uma empresa deve praticar o *benchmarking* porque deseja atingir uma capacidade competitiva, deseja prosperar e até mesmo sobreviver. O maior e principal objetivo é aprender. É necessário assumir uma postura de organização que aprende. Os benefícios são de: atender as exigências dos clientes; estabelecer metas e objetivos eficazes; tornar-se competitivo; adotar as melhores práticas do mercado.

Enfim, o *benchmarking* tem sido uma poderosa ferramenta usada para melhorar o desempenho das organizações.

### **7.8 O envolvimento do ser humano no desempenho.**

Ampliando a visão administrativa no campo das relações humanas, o poder de trabalho do empregado pode crescer.

É fácil administrar a presença física das pessoas na organização, mas a cabeça e a alma delas já é outra questão. Podemos comprar a presença, a execução e até a eficiência dos funcionários, mas a eficácia, a garra, a vontade, os sentimentos, não estão sob o controle de qualquer diretor, gerente ou chefe.

Com certeza, quem investir no ser humano, gerando maior envolvimento, diminuirá o desperdício e os custos, aumentando a qualidade, produtividade e competitividade e por consequência disso tudo, a melhoria do desempenho organizacional.

### **7.9 Planejar, fazer, controlar e atuar**

Em busca de um bom desempenho, as empresas estão apostando cada vez mais em conceitos que podem melhorar a qualidade do trabalho e do desempenho da equipe. Técnica como a do gerenciamento PDCA, onde os termos já justificam a sua intenção: P (*plan*) – de planejar, D (*do*) – de fazer, C (*control*) – de controlar, e A (*action*) – de atuar na correção, conduzem a um processo de melhoria contínua, e um bom auxílio é ficar atento nos três níveis que a organização apresenta: o *estratégico*, o *tático* e o *operacional*, pois aí é que podem estar as incertezas, as quais podem estar atrapalhando o desempenho da empresa. O PDCA é uma ferramenta de gestão de qualidade que vem sendo adotada no mundo desde a década de setenta, principalmente após ter sido verificado um grande sucesso no uso da técnica no

Japão. No Brasil, o conceito também já é usado há algum tempo, principalmente nas grandes empresas.<sup>2</sup>

### **7.10 O processo de avaliação empresarial**

O processo de avaliação do desempenho organizacional poderá ser construído a partir do desdobramento da visão nos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. O desempenho pode ser requerido sob a dimensão financeira dos acionistas, dimensão do cliente ou mercado, dimensão dos processos e produtos, sob a dimensão da inovação e do crescimento da organização, a dimensão da sociedade, do governo e outros interesses. Estes processos merecem estudos específicos de acordo com a visão e os interesses envolvidos.

### **7.11 Relações públicas do desempenho**

Os empresários nunca deveriam subestimar um fato de que ninguém tem participação maior, em nosso sistema econômico – ou em nossa sociedade – que as organizações empresariais. Se esse sistema e essa sociedade continuarão a trabalhar para a satisfação das empresas, é algo que vai depender, em última instância, da capacidade de as empresas individualmente, demonstrarem que elas podem trabalhar pelo bem geral.

Reavaliar a política de desempenho, à luz de novas tendências sociais e políticas, bem como, basear as relações da organização em desempenho sólido e não numa frágil fachada, bem como aprender a ler os sinais prévios de alarme com mais exatidão e, a interpretá-los em termos de empresas individuais, são alguns dos rumos que podem ser seguidos para evitar problemas, diz Joseph Nolan<sup>3</sup>.

O estudo sobre desempenho organizacional nos conduz a uma reflexão, pois é um assunto que merece ser mais aprofundado. Há estudos sobre a avaliação de desempenho das pessoas, mas ainda é incipiente o debate sobre o desempenho e a efetividade das organizações.

Por outro lado, quem pode agir para garantir alto desempenho nas organizações são as pessoas e, é através delas que se atingem os objetivos ou se deixa de realizá-los.

---

<sup>2</sup> Martius V. Rodriguez y Rodriguez é MSc. da PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A e doutorando pela COPPE-UFRJ, e colaborou para o RH.COM.BR

<sup>3</sup> Nolan, Joseph. Protect your Public Image with Performance. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. 1977. Vol. 4/16

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ser eficiente nos impõe uma obrigação e há que se promover adaptações às circunstâncias ao meio ambiente em que vivemos e onde as organizações estão situadas. Ser eficaz é muito mais desafiador e, por isso, a eficácia tem sido a busca constante em conciliar os interesses, os recursos e as técnicas de gestão das organizações, pretendendo direcionar para aquilo que possa melhorar a qualidade das organizações e por consequência das pessoas inseridas no contexto social.

O reconhecimento pela efetividade das ações organizacionais depende muito das pessoas estarem presentes de corpo, mente e alma, ou seja, serem efetivas. Essa presença traduz-se na obrigação de desempenhar um papel cada vez mais integrado na sociedade, através das organizações, que são geridas por pessoas, de alguma forma e com alguma autoridade ou poder, ou seja, que aglutinam as pessoas para trabalharem e atuarem como seres sociais que buscam a força na corporação, no trabalho em equipe.

As organizações são o instrumento através do qual as pessoas podem atingir seus objetivos, sejam eles de atender as necessidades básicas ou de reconhecimento, já que todos são agentes integrantes dessa sociedade.

Quase todas as falhas das organizações são mais perdoáveis do que os métodos que utilizam para ocultá-las. Conhecer e evitar os erros cometidos pelas outras e seguir os bons exemplos pode ser um caminho para o alto desempenho e a efetividade.



## Referencias bibliograficas

- SANVICENTE, Antonio, SANTOS, Celso. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo: Atlas S.A., 1989.
- SCHUBERT, Pedro. **Manual de orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro: Jolan, 1987.
- TUNG, H. Nguyen. **Orçamento empresarial no Brasil**. São Paulo, Edições Universidade Empresa, 1993.
- WELSCH, Gleen A **Orçamento empresarial: planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.
- FISCHMANN, Adalberto Américo et al. **Planejamento estratégico na prática: 2ª ed.** São Paulo: Atlas, 1993. ISBN 85-224-0745-2.
- FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial: de Taylor aos novos dias**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- KATZ, Robert L. **Skills of an effective administrator: as habilitações de um administrador eficiente**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo. 1976.
- Martius V. Rodriguez y Rodriguez é MSc. da PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A e doutorando pela COPPE-UFRJ, e colaborou para o RH.COM.BR
- VASSALLO, Cláudia. **Um novo modelo de negócios**. Ed. Abril. Exame nº 728 (parte integrante): São Paulo, 2000.

---

(\*)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. Plataforma Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6749174109968432>

---