

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO ESSÊNCIA DA GESTÃO



Gilberto Xavier Lapa
Recife - PE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO ESSÊNCIA DA GESTÃO



Gilberto Xavier Lapa
Recife - PE

Copyright© Gilberto Xavier Lapa, 2024.

Direitos exclusivos desta edição reservados pelo autor.
Recife, PE – Brasil.

IMPRESSO NO BRASIL

AGRADECIMENTOS

Agradeço a confiança depositada por todos que acreditara em mim e na minha carreira profissional e dedico este livro a uma pessoa muito especial, **Paulo Fernando Lapa** (*in memoriam*), meu pai, mestre e amigo, exemplo de ser humano, que representa todos àqueles que contribuíram para minha formação moral e intelectual.

Também sou grato a Deus por ter me permitido mais uma vez, sentar diante do computador e com muita paciência realizar um sonho.

Desejo um ótimo aproveitamento dessa leitura e ao mesmo tempo em que compartilho com **você** um feliz pensamento de **Abraham Lincoln**, o qual certamente tem haver com o seu desejo de trocar conhecimentos, experiências e aprendizagem:

“O segredo do sucesso é o preparo”

Gilberto Xavier Lapa
Professor Palestrante
Administrador de Empresas

Gratidão a Deus

Obrigado!

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
REFLEXÕES.....	10
1 TEMAS BÁSICOS DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA	24
Tema I - DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL SOBRE PLANEJAMENTO.....	26
Tema II - MUDANÇA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	42
Tema III - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA UM NOVO MUNDO DO TRABALHO.....	64
1 CONTEXTUALIZAÇÃO, CULTURA, MOTIVAÇÃO E TÉCNICAS	64
1.1 Visão Mundial de um Ambiente Globalizado	64
1.2 Cultura de Inovação e Agenda de Compromissos	68
1.3 O Universo dos Princípios, Métodos e Técnicas da Administração	73
2 DIREÇÃO ESTRATÉGICA	79
2.1 Antecedentes da Estratégia Empresarial	79
2.2 Justificativas para Adoção do Enfoque Estratégico..	81

2.3	Desenvolvimento Conceitual sobre Estratégia	83
2.4	As Cinco Tarefas da Direção Estratégica.....	85
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	88
3.1	Conceitos Fundamentais	88
3.2	Diagnóstico Estratégico	92
3.3	Elaboração dos Planos.....	94
4	ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO RELACIONAL, ÁGIL E FLEXÍVEL	100
4.1	Estrutura Organizacional Clássica	100
4.2	Estrutura Relacional Inovadora.....	103
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	PLANEJANDO OS DESAFIOS.....	122
	• Desafio Coletivo.....	122
	• Desafio Individual	124
	SOBRE O AUTOR	132

APRESENTAÇÃO

Este livro foi elaborado para facilitar a vida dos leitores ávidos por conhecimento e curiosos por essa área.

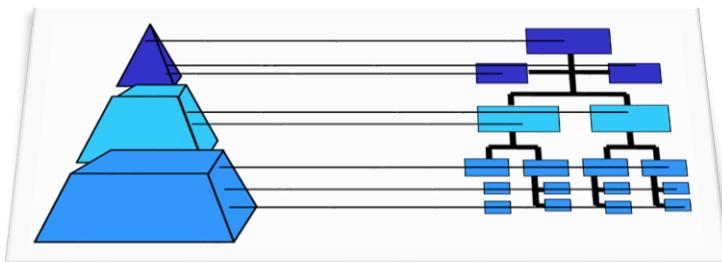
Visa alcançar três objetivos básicos:

- 1) Servir como instrumento de informações e desenvolvimento conceitual junto aos leitores e curiosos;
- 2) Servir como guia de ação, visando assegurar conforto, tranquilidade, pleno domínio teórico e efetiva participação funcional; e
- 3) Garantir êxito de todos os envolvidos nessa leitura, tanto no processo de aprendizagem, quanto nas elaborações de trabalhos técnicos e gerenciais.

Contém informações importantes sobre o planejamento de elaboração dessa ferramenta de gestão tão essencial, bem como desafios funcionais individuais e em pequenos grupos de trabalho.

Tem reflexões, desafios, material para estratégia de vida pessoal e tem como conteúdo fundamental três temas básicos de minha autoria:

- I. Desenvolvimento Conceitual sobre Planejamento;
- II. Mudança no Contexto das Organizações; e
- III. Estratégia Empresarial para um Novo Mundo do Trabalho.



REFLEXÕES



É certo que a Administração do amanhã deverá ser muito diferente daquilo que temos hoje, não só pelos avanços tecnológicos que crescem exponencialmente a cada momento, trazendo consequências disruptivas, como também pelo incrível desenvolvimento das organizações como “comunidades humanas complexas” e pelas mudanças sociais e culturais que nelas ocorrem.

Tudo isso junto traz profundas mudanças na forma e conteúdo da moderna Administração. Traz-nos um imperativo e um desafio simultaneamente, pois temos que nos preparar adequadamente para enfrentar esse futuro que está chegando cada vez mais depressa e de maneira mais rápida e mais mutável, mais complexo e mais desafiador.

Na verdade, a Administração se envolve com uma incrível multiplicidade de fatores internos e externos às organizações, realidades, tendências, paradigmas, fenômenos, muitos dos quais estão além de nossa alçada e controle, ou mesmo de nosso imaginário e compreensão.

E mais, ela se envolve com um mundo globalizado dos negócios e de mercados onde proliferam fatores tecnológicos, econômicos, sociais, ecológicos e demográficos que se juntam ou se dispersam, interpenetram ou colidem, sintonizam ou antagonizam produzindo momentos de forças que conduzem a situações dinâmicas altamente complexas, inesperadas, ambíguas, imprecisas, rápidas, momentâneas e passageiras.

É preciso, pois, preparar adequadamente as nossas empresas para o que virá no futuro, bem como preparar as novas gerações, de modo a evitar que sejam preparados para o passado, considerando que quando se acharem “prontos” o mundo dos

negócios já terá mudado e os desafios e exigências que encontrarão serão completamente diferentes daquilo que existe hoje.

Some-se, a isso, que tal preparação está impondo uma contínua monitoração e diagnóstico ambiental para a adoção de decisões e ações estratégicas, táticas e operacionais, além de um intenso foco nas tendências, a fim de preparar as nossas organizações para os novos paradigmas e realidades que virão. É que as mudanças chegam logo, são rápidas, impetuosas e desafiadoras.

É essa análise constante e permanente que deve fazer parte e da estratégia de sustentabilidade e competitividade, por exemplo, de cada organização.

Preparar, por essa via como o exemplo citado, a organização do futuro para produzir alta qualidade de produtos competitivos para satisfazer consumidores sem destruir o planeta ou degradar a vida humana. Isso exigirá um radical conjunto de iniciativas de desenvolvimento organizacional capazes de combater as formas destrutivas do autoritarismo e da gestão paternalista e mover a organização para uma nova “democracia organizacional”.

De outra parte, não é apenas a excelência operacional, os avanços da tecnologia ou os modelos de negócios, mas a inovação na Administração – os novos meios de mobilizar talentos, alocar recursos e formular estratégias para alcançar objetivos. Através da

história, a inovação na Administração habilitou as empresas a introduzir novos desempenhos e construir vantagens competitivas duradouras.

Agora, mais do que nunca, as organizações necessitam de inovações na Administração. Buscar algo que altere substancialmente a maneira como o trabalho da Administração é feito, ou o que modifica significativamente as formas organizacionais.

Atrás vem a inovação estratégica, a inovação nos produtos/serviços e, na base do negócio, a inovação operacional. Por que? O paradigma da Administração no século passado, centrado no controle e na eficiência, decaiu em um novo mundo onde a adaptabilidade e a criatividade impulsionam o sucesso dos negócios.

Para enfrentar o futuro, as empresas precisam reinventar a Administração.

Pensar sobre como reinventar a Administração da forma como a conhecemos hoje é repensar os temas fundamentais que acercam como o capitalismo, a vida organizacional e o significado do trabalho.

E quais são, afinal, as novas ondas de mudanças que sobrevirão sobre a Administração? Ela precisa de muito fôlego e talento para se sair bem no enorme desafio que o futuro lhe

apresentará a cada dia que passa. Provavelmente, será necessária uma e diferente configuração dotada de aspectos intangíveis, como novas habilidades e competências para lidar com modelos e sistemas mergulhados em incríveis mudanças e transformações.

Basta ver algumas ondas de mudança para se ter uma pequena ideia de imensidão de mudanças e transformações que estão por vir nas organizações, e também na Administração como um fenômeno essencialmente organizacional.

a) Mudanças no mundo do trabalho

Estudos mostram que cerca de 50% dos empregos que existem hoje estão sujeitos a diferentes estágios de automação ou robotização. A TI está transformando celeremente o mundo do trabalho e o chão das fábricas e escritórios. Automação e robotização de um lado e trabalho móvel em qualquer tempo e lugar. Muitos dos empregos de hoje desaparecerão e outros se tornarão completamente diferentes, além de uma incrível variedade de tarefas executadas nas organizações.

b) Transformação digital

A revolução digital está chegando às nossas organizações. Não há como fugir dela.

É preciso entender profundamente o que os dados dizem e transformar os insights que eles produzem em oportunidades e estratégias. Para tanto precisamos de TI e de explorar melhor a big data. Essa oportunidade ocorre devido à explosão dos dados digitais e o surgimento de ferramentas de análise e computação na nuvem. A expansão da digitalização permite que quantidade massiva de dados de fornecedores, parceiros, clientes e colaboradores sejam rapidamente disponíveis em tempo real enquanto todos eles estejam compartilhando informações a todo momento.

As estratégias digitais eficazes priorizam um punhado de intervenções nas quais o negócio pode explorar oportunidades significativas e reduzir sua exposição em mercados aonde o valor está em declínio, criando um modelo de negócio digitalmente habilitado.

c) Cultura de inovação

Por que a inovação é tão necessária? Porque com tantas mudanças e transformações ao nosso redor, tudo o que fazemos hoje pode se tornar rapidamente obsoleto no amanhã. Ao invés de termos ações reativas e atrasadas precisamos de ações proativas e antecipatórias pela frente. Esse é o papel da inovação.

Nessa conformidade, a Administração deve levar adiante uma cultura de inovação através de desafios aos colaboradores, incentivando a imaginação, curiosidade, criatividade, assunção de riscos, mudança de atitudes e comportamentos, pensar diferente, buscar soluções, desenvolver projetos pessoais, oferecer sugestões, participar ativamente com ideias e conteúdos.

Mutatis mutandis, inspirar e desenvolver os construtores do amanhã através de seus produtos, e os seus valores básicos estando nessa sintonia: criatividade, divertimento, imaginação, aprendizagem e qualidade.

Essa cultura provoca inspiração e desperta uma participação ativa e criativa de todos na empresa.

Posto isso, esse livro, em linha com os propósitos mencionados, vale-se de informações interessantes para manter vivo o debate e a construção de soluções que permitam antecipar providências, de modo a se preparar a esse novo mundo e as organizações relacionadas ao seu ambiente operacional e outras de interesse afim para a auto atualização contínua e adaptação dinâmica à velocidade das mudanças induzidas, internas e externamente (Chiavenato, 2017; Schwab, 2019).



Você está sem tempo para fazer o planejamento estratégico estruturado e aprofundado que gostaria de fazer?

Planejar traz como benefícios a redução de incertezas, inseguranças, e a antecipação de fatos que, sem um planejamento, poderiam aparecer como surpresas ou coisas inesperadas.

Planejar não significa definir exatamente o que você vai fazer no futuro, mas, muito mais, identificar possibilidades, oportunidades e ameaças, para que, quando estas surgirem, você esteja melhor preparado sobre o que fazer, e como reagir.

Planejamento estratégico é utilizado para fazer reflexões, e tomar decisões estratégicas.

O que são decisões estratégicas?

São decisões que atendem a três requisitos:

- Abrangem toda a organização / empresa ou pelo menos boa parte desta;
- Têm impacto de médio a longo prazo, algo entre seis meses e um ano, podendo ser alguns anos;
- Envolvem diretoria, gerências, chefias, supervisão e toda a equipe.

E qual a melhor hora para fazer planejamento estratégico?

Sempre é hora de fazer um planejamento estratégico, porém existem alguns momentos mais apropriados para tal.

Eis uma lista de momentos oportunos para fazer planejamento estratégico:

1. Antes de iniciar um novo período fiscal (no Brasil, coincide com o calendário anual);
2. Mesmo após o ano iniciado, para você integrar com o orçamento anual, fazendo os ajustes necessário;
3. A cada trimestre ou semestre, coincidindo ou não com as vendas de cada estação do ano;

4. Quando ocorrem mudanças de gestores;
5. Por ocasião de fusões e incorporações;
6. Em momentos de crise, pandemia, retração de mercado, catástrofe;
7. Quando ocorrem mudanças críticas em legislação ou alterações nas regulamentações;
8. Quando chegam grandes concorrentes na sua região de atuação;
9. Em períodos de grande inovação de produtos, serviços, tecnologia;
10. Em momentos de expansão de atividades;
11. Em períodos de crise econômico-financeira;
12. Em períodos de crises sociais;
13. Em períodos eleitorais;
14. No dia seguinte a uma eleição majoritária;
15. Em períodos que antecedem ou sucedem conflitos, guerras;
16. Em momentos de desequilíbrios entre sócios e gestores;
17. Diante da necessidade de reafirmar a continuidade de sócios ou gestores de uma organização;
18. Quando sócios e gestores precisam ou desejam fazer redefinição de papéis e responsabilidades;

19. Sempre que você estiver com dúvidas sobre investir para aumentar o volume de atendimentos / produção ou para segurar o crescimento;
20. Sempre que você tiver alternância de resultados alcançados, por exemplo entre meses subsequentes, ou seja, um mês com resultados bons, no mês seguinte resultados ruins, e isso se repete por 4 a 6 meses seguidos;
21. Outro bom momento para fazer planejamento estratégico é cerca de três a seis meses depois que você tiver concluído um plano estratégico. A revisão de um plano estratégico é, possivelmente, mais importante para a consolidação de um plano estratégico;
22. Por fim, a qualquer momento em que você queira, ou necessite, tomar decisões que envolvem toda a organização, e cujos efeitos vão atingir não apenas a operação do dia a dia, o que você faz hoje, mas tudo aquilo que você quer continuar fazendo no futuro, ou as coisas novas que você quer passar a fazer, e mesmo coisas que você precisa parar de fazer. Não espere apenas o início do ano para planejar suas estratégias!

O planejamento estratégico corresponde a repensar as grandes ações e tomar as melhores decisões para o futuro do que você faz.

1. Cria consenso entre os gestores sobre o que é importante estrategicamente;
2. Alinha os esforços de todos para o alcance de objetivos comuns;
3. Agiliza e fundamenta a tomada de decisão;
4. Orienta o orçamento da organização;
5. Otimiza a utilização dos recursos humanos e financeiros;
6. Aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
7. Facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças do ambiente.

O Planejamento Estratégico Ágil é uma tendência em empresas e organizações em geral de acelerarem seus resultados através de práticas de princípios metodologias ágeis. Você pode, de maneira rápida e objetiva, elaborar o planejamento estratégico para

sua organização, em poucas reuniões. Está precisando adotar estratégias ágeis em seus negócios?

1 TEMAS BÁSICOS DA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

➤ Tema I

- ✓ Desenvolvimento conceitual sobre planejamento



➤ Tema II

- ✓ Mudança no contexto das organizações



➤ **Tema III**

- ✓ Estratégia empresarial para um novo mundo do trabalho

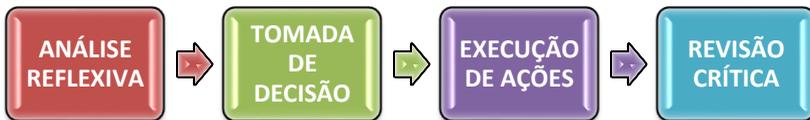


DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL SOBRE PLANEJAMENTO

Introdução a Planejamento

Sempre que o ser humano tem uma necessidade a atender, uma ação a empreender, ele se envolve num conjunto integrado de atos cuja realização completa é denominada de **planejamento**. Podemos mesmo afirmar que o ato de planejar é nato no ser humano e o acompanha desde o princípio da humanidade.

A definição mais simples, elementar mesmo, de planejamento é a de que se trata de uma operação que envolve um conjunto de atos de **análise, decisão, ação e crítica**. Observe que tudo tem início com pensamentos reflexivos sobre o que se pretende fazer. Termina com uma revisão crítica sobre o que se fez e respectivos resultados alcançados. Uma visão dinâmica desse conceito, facilita sua internalização:



Todo ser humano tem condições de adquirir cultura em planejamento. O que significa incorporar em si o hábito de pensar estrategicamente sobre sua vida. Observe, estude e domine plenamente o conteúdo da ilustração contida na página seguinte.

A inteligência do ser humano é a base de tudo. Sabemos perfeitamente que existem profundas diferenças entre os espíritos que estão presos dentro dos corpos físicos dos seres humanos. Existem pessoas extremamente inteligentes como também existem pessoas muito limitadas em termos intelectual e moral, no entanto, mesmo sendo situações diversas, não impede que todos que tenham cérebro perfeito, possam experimentar com êxito a prática de planejar.

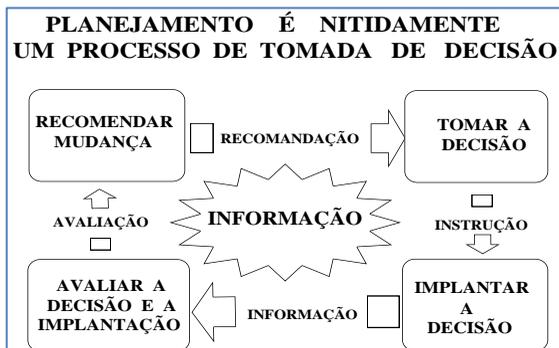
Tudo tem início dentro do ser humano a partir de seu desejo. Do desejo nasce uma ***necessidade a ser suprida*** por alguma coisa material ou imaterial, como também pode determinar que é preciso ***emprender uma ação***, qualquer que seja, simples ou complexa a qual implica num trabalho a ser executado obedecendo a uma certa sequência.

Assim inicia-se o processo de planejamento que acontece dentro de todas as pessoas. Uns mais estruturados, porém, a grande maioria, ainda, desestruturados.

Planejamento é olhar para o futuro, traçar o caminho para chegar lá, escolhendo as melhores condições possíveis.

Russel L. Acoff em seu livro “Planejamento Empresarial” oferece duas contribuições fundamentais para aqueles que estão se iniciando em planejamento:

- 1) Trata-se de uma afirmação em tom de alerta: **“Planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um ser humano pode se envolver”**; e
- 2) Uma definição técnica, a qual busca fundamentar o planejamento como um “processo de tomada de decisão”. Essa contribuição pode ser mais facilmente internalizada, a partir da seguinte visão dinâmica, desenvolvida pelo próprio autor, por ele denominada de **“Ciclo de Decisão”**:



A informação destaca-se como o elemento central do processo de tomada de decisão, a qual pode influenciar tanto

positivamente quanto negativamente. Tudo depende da qualidade e confiabilidade da fonte geradora da informação. No caso de uma pessoa que esteja planejando a sua vida. Quando mais realista, mais consistentes forem suas informações, conseqüentemente mais acertadas serão suas decisões.

A **primeira** etapa do processo é iniciada a partir de mudanças que são recomendadas com base nas informações sobre a vida da pessoa objeto do planejamento. Verifique, por exemplo, se você é uma pessoa retrógrada, estagnada, evolutiva ou inovativa. Responda a seguinte pergunta: em que estágio de mudança eu me enquadrado nesse momento de minha vida?

A **segunda** grande etapa do processo é a elaboração de alternativas de mudanças a serem efetivadas. Decidir é escolher dentre várias alternativas a mais adequada e conveniente em termos práticos e objetivos. É de fundamental importância definir prioridades. A forma mais segura é identificar e caracterizar bem, as situações pessoais que precisam ser urgentemente mudadas.

A **terceira** grande etapa desse processo consubstancia-se na materialização da alternativa escolhida. É da maior importância a clareza da instrução para se fazer as coisas acontecerem. É muito comum se escolher o que se vai fazer e na hora “H” não se mover uma palha em direção ao que se deseja e quer. Reside nesse fato objetivo, a causa de grandes fracassos nos processos de

planejamento tanto em nível pessoal quanto empresarial. É basicamente você elaborar o seu “Plano de Trabalho” e fazê-lo acontecer.

A **quarta** e última grande etapa é desenvolvida para cumprir a finalidade de verificar o nível de acerto da decisão tomada. Isso é realizado a partir de informações sobre as instruções e as realizações de ações planejadas. Nessa oportunidade é observado se o “Plano de Trabalho” foi elaborado de forma realística, com base em informações verdadeiras e se o processo de execução realmente estava orientado para se obter reais resultados.

Complementando esse conjunto de definições, apresento a mais completa e adequada a esse texto, uma vez que contempla a participação, contribuição e realização individual, dando ênfase a importância de se **planejar com as pessoas** e não só **planejar para as pessoas**:

“Planejamento é um processo contínuo e sistemático no qual se aplicam e coordenam os métodos, os princípios e as técnicas de administração, a qual requer: a) definição clara sobre a participação, e b) definição clara do processo a ser instalado de maneiras a facilitar e possibilitar a cada indivíduo a realização de suas potencialidades e sua contribuição de forma mais eficiente, eficaz e efetiva ao desenvolvimento social, cultural e econômico

das pessoas, das famílias, das empresas e dos países espalhados pelo mundo”.

Necessidade de Planejamento

Sempre foi necessário planejar. A humanidade em seu processo evolutivo, tem utilizado com muita intensidade o planejamento como instrumento de garantia de êxito de seus empreendimentos. O ser humano em sua longa trajetória de vida, vem se deparando sucessivamente com diversas situações as quais tem exigido a aplicação de inteligência para superação de certos desafios ou mesmo obstáculos. Basicamente são quatro as situações que evidenciam a necessidade de planejamento:

- 1) Objetivos a perseguir;
- 2) Problemas a resolver;
- 3) Grande quantidade de atividades a ordenar; e
- 4) Escassez de recursos disponíveis.

Quanto mais complexas tais situações, tanto mais se torna necessária a ação de imprimir método na ação de planejar.

A necessidade de planejamento é fundamentada em alguns aspectos incontestáveis. O ser humano utiliza planejamento para obter os seguintes resultados práticos:

- 1) **Mais lucidez na ação**, conseguida através da definição clara do que se pretende alcançar com antecedência. É o desenho antecipado do que se pretende fazer.
- 2) **Mais segurança em relação ao resultado** que pretende alcançar, através da obtenção e uso racional de informações sobre o que se pretende fazer. É a garantia de domínio e controle sobre as situações de riscos e incertezas.
- 3) **Maior rentabilidade e produtividade** obtida através da eliminação de desperdícios dos recursos materiais, financeiros e humanos alocados para realização do que se pretende. É o cuidado e a atenção na utilização dos recursos escassos, visando a sua maximização.
- 4) **Maior racionalização no aproveitamento e utilização dos recursos** materiais, financeiros e inteligências humanas disponíveis, otimizando a relação custo X benefício. É um entendimento claro sobre o aspecto econômico da necessidade a ser suprida ou da ação a ser empreendida.
- 5) **Maior integração de esforços** entre as pessoas envolvidas na consecução dos resultados desejados.

É a consciência clara de que todos dependem de todos, evidenciando a necessidade de uma rede de relacionamentos bem estabelecida entre as pessoas.

Recorre-se ao planejamento como método consciente de ordenação dos procedimentos das ações a serem materializadas, quando realmente se pretende alcançar o que se deseja dentro de determinado prazo para plena satisfação de todos os envolvidos.

Finalidades do Planejamento

Os métodos, princípios e técnicas de planejamento existem para cumprir determinadas finalidades. Cinco se destacam como principais no contexto pessoal:

- 1) **Enfrentar ameaças que a vida nos oferece** - O ser humano é reconhecido pela sua necessidade básica por segurança. Vivendo num mundo de descontinuidades, incertezas e mergulhado num processo de mudança cada vez mais rápido, é evidente que o ser humano se sente o tempo todo ameaçado por diversos fatores existentes no seu ambiente de vida. Nesse contexto o planejamento se apresenta como um instrumento capaz de

detectar e trabalhar conscientemente, as ameaças que rondam as pessoas, as quais podem atrapalhar sua estratégia de vida.

- 2) **Buscar novas oportunidades para uma vida cada vez mais plena** - O que mais o ser humano tem feito em sua vida é viver intensamente o presente com olhos direcionados para o futuro. Estudos e pesquisas sobre o futuro indicaram que “é da natureza humana essa preocupação permanente com o seu futuro”. É de fundamental importância que cada pessoa viva intensamente o dia de hoje, mas com uma visão clara de que seu futuro depende das oportunidades que a vida oferece agora. Nesse contexto é imprescindível que cada pessoa descubra, crie e busque aproveitar ao máximo as novas oportunidades que já existem ou estejam surgindo no seu ambiente de vida. Alguém já disse que “o cavalo selado só passa em nossa frente uma única vez”. Ficar muito atendo é assumir uma postura estrategicamente correta.
- 3) **Inovar sempre a forma de vida** - Enquanto as empresas devem buscar a inovação tecnológica de seus produtos e serviços, o ser humano deve

perseguir sua inovação pessoal o tempo todo. Desatrelar-se de visões e métodos ultrapassados de vida, constitui-se no principal desafio a ser superado pelo ser humano no momento presente. Não é tarefa fácil uma vez que adoramos as rotinas que herdamos de nossos antepassados. Como é difícil rezar deitado. Fomos orientados para rezar de joelhos, depois em pé e finalmente sentado. Nunca nos orientaram para rezar bem relaxado deitado. Há quem diga que rezar assim não tem valor nenhum. É inconcebível para algumas pessoas, por exemplo, rezar correndo na beira da praia. Recentemente descobri que correr é uma forma de meditação, uma vez que contribui para desautomatizar as pessoas. Meditar não significa necessariamente ficar parado, é desligar-se momentaneamente do mundo e de seus problemas. Eu recentemente adotei a prática de rezar enquanto estou caminhando ou correndo na beira mar ou academia. Perceber mudanças e inovações ocorridas nos ambientes interno e externo, visando estudá-las e adaptar-se adequadamente a elas, exige

atenção e registros sistemáticos sobre fatos concretos para elaborar ações de planejamento.

- 4) **Desenvolver novas formas de ver a vida** - O ser humano deve se desenvolver intelectual e moralmente. É para isso que todos nós estamos vivendo na terra. A busca permanente por novos conhecimentos, possibilita a todos descobrirem certas verdades e visões sobre a vida até então desconhecidas. Cada um deve ter bem claro sua filosofia de vida a qual estabelece os valores morais a serem cultivados durante toda a existência material. Enfim é preciso ter claramente definidos os seus princípios de Vida e procurar ser fiel a eles. Não é tarefa fácil. Certa vez um colega professor me disse: “Custa muito caro viver de acordo com nossos princípios. As outras pessoas não nos entendem e por isso sofremos muito. Mas vale a pena, pois vivemos com a consciência tranquila”.
- 5) **Competir para obtenção de recursos** - Invariavelmente o ser humano precisa estabelecer relacionamentos com outras pessoas. Ninguém é nada nem consegue coisa alguma vivendo sozinho. Também precisa de coisas materiais, como

depende de dinheiro para realizar o que pretende. Utilizando-se do planejamento fica mais fácil definir e registrar num computador pessoal ou mesmo numa simples folha de papel, a rede de relacionamento que precisa estabelecer, bem como os recursos que precisa alocar e disponibilizar para que tudo que se pretende fazer, de fato aconteça. Uma coisa é sonhar, pensar e falar muito sobre recursos, alimentado o fluxo interminável de ideias nascidas na cabeça e palavras soltas colocadas no ar. Outra coisa é definir, registrar e lutar para obtê-los. Sem relacionamentos e sem recursos disponibilizados, não há resultados.

Ciclo de Planejamento

Fecho essa Introdução a planejamento, apresentando uma versão simplificada do ciclo completo de planejamento. Contempla a forma dinâmica, como são desenvolvidas as ações de planejamento. Apresenta uma síntese e a aplicação prática de todos os conceitos pertinentes ao desenvolvimento conceitual realizado em nível introdutório. É através deste ciclo que são elaborados os vários elementos de planejamento, obedecendo a uma sequência

lógica: **diagnóstico, elaboração, execução, controle, avaliação e replanejamento.** O gráfico seguinte nos possibilita uma visão dinâmica:

Diagnóstico - É a geração de informações sobre a situação que se deseja tomar um conjunto de decisões. Consiste na obtenção e geração de dados e informações sobre nós mesmos. É comum entregarmos nossas vidas para que os outros façam dela o que queiram e bem entendam. Normalmente entregamos nossas vidas, inconscientemente, para nosso cônjuge, nossos filhos, nossos amigos, e até para nossos empresários e dirigentes. Poucos são os que dão conta de que sua vida é um verdadeiro presente recebido de Deus e que é individual e intransferível. Descobrimos essa realidade quando somos desafiados a parar, pensar, formular e registrar algumas informações sobre nós mesmos. É impressionante como somos desinformados a nosso respeito. É a partir dos dados e informações gerados nessa etapa do ciclo, que reunimos condições para análise, interpretação e elaboração de alternativas, sobre as quais recairão nossas escolhas, fundamentando nossas decisões.

Elaboração - É a geração de um conjunto de decisões com base nas informações colhidas no diagnóstico. Consiste em tomar as decisões sobre aonde se pretende chegar, em que espaço

de tempo e através de quais caminhos. É basicamente a definição da estratégia de vida.

Nesta etapa são elaborados alguns elementos de planejamento. Cito alguns apenas para ir criando o mínimo de familiaridade com termos técnicos, considerados fundamentais para sua aplicação mais adiante:

- a) **Primeiro** - São definidas as situações futuras desejadas a serem perseguidas, conquistas e mantidas. Tecnicamente são chamadas de **objetivo**.
- b) **Segundo** - São estabelecidos os resultados parciais esperados, em intervalos de tempo mais curto, cujo somatório nos leva a alcançar o objetivo. Esta etapa intermediária recebe a denominação técnica de **meta**.
- c) **Terceiro** - São elaborados os **planos de trabalhos** os quais são compostos de relações de atividades e recursos necessários à execução do planejado.

Execução - É a instrução seguida de correspondente ação para materialização da decisão tomada. Consiste na mobilização das equipes para execução de tarefas para consecução dos resultados planejados e constantes no plano de trabalho. A ação

gerencial é desenvolvida intensamente nessa fase do ciclo do planejamento. O grande desafio a ser enfrentado e superado e harmonizar o grupo de pessoas em torno de objetivos, metas e trabalhos a serem realizados para produção objetiva de resultados.

Neste contexto é desenvolvida a atividade gerencial denominada de coordenação. Coordenar significa trabalhar intensamente a gestão de conflitos e dificuldades para minimizar as divergências e maximizar as convergências. Não é tarefa fácil. Nós seres humanos somos bastante complicados.

Controle - É a verificação e/ou o registro pontual e sistemático de resultados e desvios para avaliação no nível de acerto da decisão tomada. Consiste no ato dinâmico de verificar se os resultados estão sendo produzidos conforme o planejado. É basicamente a sistemática de identificar preventiva e corretivamente desvios e promover as devidas correções no tempo certo.

Avaliação - É uma visão crítica desenvolvida de forma dinâmica com base nos controles sobre o nível de acerto da decisão tomada, considerando os desvios e resultados registrados sistematicamente. Consiste na verificação da possibilidade real de se permanecer na perseguição das situações futuras desejadas. Nessa etapa pode-se também decidir pelo abandono de certas situações cujos registros de controle, vêm evidenciando a

incidência de muitos desvios, indicando claramente a impossibilidade de se alcançar o resultado desejado.

Replanejamento - É a correção oportuna da decisão tomada errada, bem como a oportunidade de inclusão de novas decisões. Consiste na ação de reformular algumas situações desejadas, a partir do resultado da avaliação realizada com base nos registros de controle. Esta etapa é de fundamental importância, uma vez que dota o planejamento de flexibilidade para ajustar as situações que foram planejadas anteriormente, as reais possibilidades de consecução, de acordo com as reais disponibilidades de recursos e realidade das circunstâncias preexistentes no ambiente.

Todas estas etapas do ciclo do planejamento são importantes, porém uma se destaca dentre as demais. Trata-se da **elaboração**, a qual deve ser realizada com extremo cuidado e zelo. Erros, falhas e omissões ocorridos na etapa de elaboração, certamente resultarão em fracassos nas tentativas de obtenção de resultados desejados.

Tema II

MUDANÇA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

É clássica a afirmativa de que “**o ser humano resiste às mudanças**”. Tal realidade decorre de um fato muito simples: o processo de educação praticamente não contempla e nem trabalha o fator mudança. Tão importante e complexa questão, não tem merecido a atenção que deveria, uma vez que todas as pessoas estão envolvidas e mergulhadas em amplo e complexo processo de mudança. Trata-se de assunto muito delicado e ao mesmo tempo estratégico, uma vez que alcança de forma global, desde a humanidade, nações, estados, municípios, as organizações, a sociedade, as células desta (famílias inteiras), esbarrando na individualidade de cada ser humano existente no planeta terra.

“**Quem não mudar será mudado!**” Os meios acadêmicos, empresariais e de comunicação têm usado com frequência esta frase de efeito. O recado é simples e direto: o mundo mudou, esta mudando e vai continuar a mudar cada vez mais. Todos nós precisamos mudar para nos adaptarmos e

sobrevivermos no mundo em contínuo processo de renovação...
que se redesenha a cada novo dia.

Esta reflexão visa alcançar dois objetivos:

- 1) Demonstrar que a cada dia que passa, mais e mais pessoas e organizações estão se conscientizando da necessidade de mudar; e
- 2) Apresentar um conjunto de conceitos e informações, sobre o caminho que elas estão seguindo para acompanhar o ritmo, aceleradíssimo, das mudanças.

Essencialmente, mudar significa reunir todas as forças e habilidades para com racionalidade e inteligência, buscar sair de uma situação atual - inadequada, inconveniente ou ruim - para ir ao encontro de uma outra situação futura desejada, mais adequada, conveniente ou boa. Infelizmente os fatos comprovam que a maioria das pessoas só agem assim por uma questão de sobrevivência, quando a realidade se torna insustentável. Neste caso costuma-se cair em uma situação extremamente difícil, prevista por Henry Ford: “Uma das causas de fracasso na vida é deixar para amanhã o que se pode fazer hoje, e depois, fazer tudo apressadamente”.

É fácil falar em mudanças, porém é muito difícil operá-las na prática. Mudar é complexo porque traz transtornos e às vezes incomoda profundamente as pessoas.

A essência da mudança passa por uma compreensão clara de que é complicado sair de uma situação confortável, por se estar acostumado a pensar, falar e agir de uma certa forma, durante vários anos e até décadas, para ir ao encontro de uma nova situação, cuja transição impõe um certo desconforto, por requerer que se mude a forma de pensar, falar e agir, as vezes até radicalmente.

Processo de Mudança

Conceitualmente processo é uma forma ordenada de se produzir certos e determinados resultados através do desenvolvimento de atividades e tarefas, cujos resultados gerados em uma fase influênciam decisivamente na fase posterior e assim sucessivamente.

É de fundamental importância que se compreenda a mudança como um processo muito dinâmico, o qual deve ser planejado, organizado e conduzido com muito cuidado para produzir resultados claramente definidos a curto, médio e longo prazos. Quanto mais se retarda a decisão por mudar, mais complicado e difícil se torna o processo.

Os indivíduos, de um modo geral, têm enfrentado dificuldades para realizar mudanças em suas vidas. Da mesma forma as organizações também têm enfrentado diversos conflitos para contorna tais dificuldades. A principal causa do problema de resistência à mudança, reside na falta de informação e consequente incompreensão, por parte das pessoas e das organizações, sobre a necessidade e a urgência que se tem de mudar. Para facilitar a instalação e efetivação desses processos de mudanças junto a pessoas e organizações, dois fortes argumentos têm sido fortemente utilizados, cujo poder de convencimento tem se apresentado muito bom: velocidade e estágios do processo de mudança.

Velocidade do Processo de Mudança

Este fator estabelece que o processo de mudança tem velocidade própria, que vem aumentando gradualmente ao longo dos anos e que ultimamente tem se acelerado muito. Há uma relação entre o ritmo dessa velocidade e o aumento da população mundial.

Uma pesquisa realizada indica a tendência de crescimento acelerado da população mundial. Resultados das estimativas foram apresentados em setembro de 1994 durante uma Conferência Mundial das Nações Unidas, envolvendo representantes de 180

países, revelando os seguintes dados: no ano 8000 antes de Cristo a população mundial não passava de 10 milhões de pessoas; no ano 1 - nascimento de Jesus Cristo - éramos apenas 300 milhões; em 1750 a terra era povoada por 800 milhões de seres humanos; em 1800 passamos para 1 bilhão de pessoas; em 1930 chegamos a 2 bilhões; no ano de 1960 a população subiu para 3 bilhões; passando para 4 bilhões em 1974; alcançamos a fantástica marca de 5 bilhões de seres humanos em 1990; hoje, ano 2024, somos mais de 7 bilhões de pessoas e seremos uma população de mais de 8 bilhões e meio, espalhada pelo planeta no ano de 2030, conforme tabela a apresentada a seguir:

ÁREA	POPULAÇÃO	%
Ásia	5,1 bilhão	60
África	1,6 bilhão	19
Europa	742 milhões	9
América Latina	715 milhões	8
Estados Unidos	368 milhões	4
Total	8,525 bilhão	100

Aliado a este fenômeno populacional, é preciso considerar um outro aspecto, também muito importante no que se refere à velocidade do processo de mudança. Trata-se, economicamente falando, da luta pela sobrevivência do ser humano. Neste sentido, vem sendo percorrido o seguinte caminho: inicialmente o ser humano vivia da caça e da pesca; depois passou a depender da

agricultura, em seguida o comércio foi sendo desenvolvido a partir do excedente da produção agrícola e do artesanato. Mais recentemente foi desenvolvida a indústria direcionada para produção em grande quantidade de bem demandados por uma população sempre crescente e cada vez mais exigente. Atualmente estamos em plena valorização e uso intensivo da informação, tendo-se a rede mundial de computadores (a internet), como um dos fenômenos de maior impacto nas vidas das pessoas na história recente da humanidade. Estamos dando os primeiros passos na era do conhecimento, cuja essencialidade esta assentada na pesquisa, no desenvolvimento e na aplicação prática de novas e emergentes tecnologias, direcionadas para a melhoria contínua das condições de vida das pessoas no planeta terra. O próximo passo da humanidade, certamente será em direção à era da criatividade, o que somente acontecerá quando tivermos uma sociedade mais desenvolvida, mais justa e mais solidária, tendo o ser humano como a verdadeira figura central. Assim teremos deslocado o foco atual de luta desenfreada pela sobrevivência e pelo consumismo, para buscar uma vida mais simples, mais tranquilidade, mais harmoniosa e com muito mais qualidade, onde todos tenham tempo e condições de exercitar em toda sua plenitude, o seu poder criativo a partir do hábito da reflexão, base fundamental para

aceleração do processo de evolução intelectual e moral de cada ser humano existente na face da terra.

Evidencia-se, portanto, que o aumento populacional aliado ao aumento da produção de bens e serviços, são fatores que vêm impulsionando as mudanças. Deve-se entender a mudança como um processo natural que sempre ocorreu, continua existindo e que daqui para frente estará se materializando cada vez mais rapidamente, sempre em função da complexidade das organizações e da sociedade como um todo.

Especificamente em relação a dirigentes e executivos de organizações, David Vice, executivo da Northern Telecom, adverte sobre a necessidade de rapidez nos processos de tomadas de decisão: **“haverá dois tipos de administradores: os rápidos e os mortos”**.

Estágios do Processo de Mudança

O processo de evolução intelectual e moral no qual as pessoas e, conseqüentemente, as organizações estão envolvidas, vem ao longo dos séculos exigindo um grande esforço. As pessoas e as organizações mudam de acordo com suas vontades e desejos. Tanto as pessoas quanto as organizações, enquadram-se perfeitamente em quatro estágios de mudança: retrocesso,

estagnação, evolução e inovação. Tais estágios indicam claramente a situação da pessoa ou da organização em relação à disposição de mudar e suas consequências, considerando as características do ambiente em que as pessoas vivem (em nível pessoal, profissional e familiar) e as organizações (em nível econômico, político e social). Ambiente entendido como o local onde as pessoas vivem e as organizações operam, considerando todas as variáveis possíveis de influenciar as vidas e o desempenho de todos os envolvidos.

Estágio de Retrocesso - Neste estágio, mudanças são promovidas em uma velocidade muito lenta em relação ao ambiente e a concorrência. As consequências são negativas levando os envolvidos a sofrimentos, fracassos e exclusão do meio econômico e social ao qual pertencem. A principal característica deste grupo, de pessoas e organizações, é que seus integrantes estão vendo as coisas acontecerem ao seu redor e não tomam quase nenhuma providência. Conformam-se com tímidas doses de mudança em nível pessoal e organizacional. A tendência natural é a pessoa ou a organização se sentir cada vez mais excluída do novo mundo que se redesenha a cada novo instante, em função das mudanças que estão acontecendo o tempo todo.

Estágio de Estagnação - Enquadram-se neste estágio as pessoas e organizações que estão promovendo mudanças em uma velocidade igual às realizadas pelos concorrentes. As

consequências também são negativas, levando a uma sobrevivência marcada por crises, dificuldades e frequentes ameaças de exclusão do meio social ao qual pertence. Este grupo de pessoas e organizações tem como característica predominante o “ficar de olho” nas ocorrências ambientais, mostrando-se atento, mas sem muita disposição para mudar. Promovem mudanças apenas “copiativas” com uma única finalidade: não se sentirem deixados para trás. A tendência é permanecer com o sentimento de aceitação, apesar do grande volume de dificuldades que são obrigados a enfrentar.

Estágio de Evolução - Este é o estágio de pessoas e organizações especiais. **As mudanças são planejadas e executadas em uma velocidade superior a tudo o que está acontecendo no ambiente.** As consequências são as mais positivas possíveis, tanto para pessoas quanto para as organizações, levando a uma sobrevivência tranquila, marcadas por avanços espirituais, conquistas materiais e expansão dos níveis de satisfação em relação à vida e ao desenvolvimento organizacional. Este grupo, de pessoas e organizações, incorpora como marca principal, uma ação permanentemente direcionada para garantir um posicionamento diferente e melhor em relação aos fatores que determinam uma melhor qualidade de vida e inovações organizacionais. A tendência é avançar com o processo de

conquistas espirituais, materiais e avançar sobre o segmento de mercado explorado pela organização.

Estágio de Inovação - Finalmente chegasse ao estágio de mudança, sonhado por muitos, mas infelizmente (ainda) conquistado por poucos. **As mudanças são realizadas numa velocidade muito superior ao ambiente e a concorrência.** Esta postura inovativa é muito favorável porque leva os envolvidos a dominarem as áreas em que atuam. Este grupo, de pessoas e organizações, é muito diferente dos demais por que: adota “**Planejamento Estratégico a Nível Individual e Organizacional**”, tem “**Visão de Futuro**”, sabe qual é a sua “**Missão**” pessoal e organizacional, tem “**Objetivos e Metas**” claramente definidos, bem como pratica “**Gerenciamento Eficaz de Recursos Financeiros, Materiais, Tecnológicos e Intelectuais**”. Esforços são direcionados para obter mais simplicidade e maior produtividade em tudo que se faça. Além disso, acredita que somente com coragem, determinação e forte investimento de tempo, dinheiro, inteligência e pensamentos positivos e criativos, é possível sobreviver em um complexo mundo em permanente mudança. É importante destacar que as pessoas e as organizações que assumem uma postura de **inovação**, se colocam sempre bem à frente das demais, conseqüentemente, passam a estabelecer tendências para o futuro em termos de forma

de ser e enfrentar a vida, bem como abordar o mercado, constituindo-se em uma referência em sua comunidade e campo de atuação. Estas pessoas e organizações se antecipam as tendências do mercado em termos de atuação pessoal, profissional e organizacional. A situação prevista é um completo domínio do ambiente e avançar cada vez mais na direção certa, a partir de uma estratégia pessoal e organizacional claramente definida.

Apresento e fundamento a necessidade de mudança a partir de três aspectos básicos: **processo, velocidade e estágios**. Falta definir com clareza e precisão, que caminho pessoas e organizações devem seguir para, realisticamente, efetivar as mudanças requeridas, tendo como objetivo principal vivermos uma vida melhor, construirmos cada vez mais organizações duradouras, mais equilibradas e mais compatíveis com a realidade prevalente no ambiente pessoal e empresarial.

Qual o segredo para uma boa condução de um processo de mudança? A resposta nos é oferecida por Lorde Pennock, executivo que presidiu a Confederação da Indústria Britânica e a ICI, quando afirma: **“Se você se antecipar demais às mudanças, vai se atrapalhar e será eliminado. Mas se não corresponder também vai ser eliminado”**.

Conduzir um processo de mudança é tarefa complexa que exige muito cuidado, bastante habilidade e principalmente uma

metodologia de gestão que garanta êxito em todas as etapas a serem desenvolvidas.

Gestão do Processo de Mudança

Diante da necessidade de inovação contínua, pessoas e organizações têm procurado instalar, conduzir e consolidar Processos de Mudança. Visando garantir êxito na instalação, na condução e na consolidação de qualquer processo de mudança (simples ou complexo), é de fundamental importância que o responsável por tão complexo e amplo desafio, faça uso de cinco instrumentos considerados fatores-chaves de sucesso: **visão, habilidades, incentivos, recursos e plano.**

Visão – É ter a capacidade de desenvolver um cenário futuro, o qual deve expressar com clareza e nitidez, o desenho completo da situação futura que se deseja instalar, nas pessoas ou nas organizações, como um todo. Significa realizar um diagnóstico da situação atual o mais completo possível, para em seguida tomar um conjunto de decisões sobre o futuro, sobre o caminho a ser seguido (a estratégia a ser adotada), definindo-se antecipadamente os resultados – tanto final, quanto parciais - que serão produzidos a curto, médio e longo prazo. **Sem VISÃO o processo de mudança sofre com o mal da CONFUSÃO. Não se sabe a**

onde se está nem tão pouco aonde se pretende chegar. Nestas circunstâncias é natural que as pessoas se sintam confusas.

Habilidades – Iniciei este tema afirmando que o processo de educação no qual estão envolvidas todas as pessoas, não tem praticamente contemplado nem trabalhado a questão relacionada com o processo de mudança. Diante de tal realidade o ser humano apresenta-se, naturalmente resistente a qualquer tipo de mudança. Todos nós tememos o desconhecido e por isso resistimos. Esta parte da gestão do processo de mudança é determinante para o êxito ou fracasso das mudanças a serem planejadas e executadas. É de fundamental importância que se invista um bom tempo na capacitação de todas as pessoas para que elas, definitivamente, entendam e internalizem que o processo de mudança é tão natural e necessário, quanto o ar que se respira. **Sem HABILIDADES desenvolvidas junto às pessoas, o processo de mudança sofre com o mal da ANSIEDADE. Por não se sentirem preparadas sobre a importância, a real necessidade e como fazer para mudar o que efetivamente precisa ser mudado, as pessoas ficam inseguras e ansiosas.**

Incentivos – O melhor método para uma eficaz instalação e condução de um processo de mudança, após concluída a fase de **habilitação**, seguramente é a participação. Através do processo

participativo, consegue-se: adesão, engajamento, envolvimento e comprometimento de todos com o processo de mudança. O líder do processo de mudança deve encorajar, estimular e incentivar a todos para que trabalhem a construção coletiva de ideias e soluções a serem implantadas em nível de mudança. Saber conviver e até valorizar alguns erros cometidos, tirando-se proveitosos ensinamentos de tais ocorrências, constitui-se em ótima estratégia de incentivo. **Sem INCENTIVOS o processo de mudança sofre com o mal da LENTIDÃO.** É extremamente prejudicial a prática de participação restrita de apenas algumas pessoas, as quais serão naturalmente rotuladas de “iluminadas”. Os excluídos seguramente remarão contra o barco da mudança, contribuindo negativamente para tornar o processo lento e moroso.

Recursos – Todo processo de mudança requer investimento de recursos os mais diversos. É preciso ter plena consciência de que para se alterar algumas situações, as quais já deveriam ter sido trabalhadas através de um processo contínuo de mudança, faz-se necessário alocar os seguintes recursos básicos: em primeiro plano é preciso disponibilizar tempo, inteligência, emoção e energia humana para o processo de mudança. Pessoas e organizações que não estiverem motivadas para disponibilizarem tais recursos, certamente não compreenderam a necessidade e

muito menos estão dispostas a mudarem. Secundariamente é preciso investir dinheiro para contratar serviços e adquirir bens materiais indispensáveis ao processo de mudança, como por exemplo adquirir novos equipamentos, móveis e utensílios para inovação dos ambientes de trabalho. **Sem RECURSOS o processo de mudança sofre com o mal da FRUSTRAÇÃO. As pessoas que trabalham nas organizações são curiosas e extremamente inteligentes. As organizações têm subestimado esta capacidade, e às vezes complicam seus processos de mudanças, tentando enganar a todos com investimentos insignificantes e sem maiores impactos.**

Plano – Finalmente é preciso aplicar técnicas de planejamento para elaborar um plano de forma participativa, o qual se apresente consistente e possível de ser executado. Uma boa idéia é aplicar a técnica de diagnóstico estratégico direcionada tanto para o ambiente interno quanto o externo, para identificar e caracterizar pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades. O passo seguinte é definir, de forma clara e precisa, objetivos, metas e traçar um plano de trabalho por cada meta estabelecida. **Sem PLANO o processo de mudança sofre com o mal da INDECISÃO. Sem identificar e caracterizar as situações que precisam mudar, bem com sem estabelecer resultados a serem alcançado em certos e determinados**

períodos de tempo, torna-se impossível mobilizar e orientar pessoas para operarem mudanças. Nestas circunstâncias é natural que as pessoas se sintam confusas.

Esta abordagem sobre **Gestão do Processo de Mudança** evidenciou que a figura central de todo e qualquer processo direcionado para alterar certas e determinadas situações tem na natureza do ser humano o principal desafio a ser enfrentado e superado. É tarefa complexa, uma vez que depende dos valores que fazem parte da cultura e da formação pessoal e profissional de cada pessoa.

Mudança Individual

Início esta parte com duas afirmativas: um diagnóstico “**o ser humano resiste às mudanças**” e um prognóstico “**quem não mudar será mudado**”.

O grande e principal desafio de todo ser humano é processar mudanças em nível pessoal. É o que nos ensina um bispo anglicano que viveu há muito tempo na abadia de Westminster. São dele estas palavras:

“Quando eu era jovem e livre, sonhava em mudar o mundo.
Na maturidade, descobri que o mundo não mudaria.

- então resolvi transformar meu país.
Depois de algum esforço, terminei por entender que isso também era impossível.
No final de meus anos, procurei mudar minha família,
Mas eles continuaram a ser como eram.
Agora, no leito de morte, descubro que minha missão teria sido mudar a mim mesmo.
Se tivesse feito isto, eu seria capaz de transformar minha família.
Então, com um pouco de sorte, esta mudança afetaria meu país
– e quem sabe – o mundo inteiro”.

Tanto o conteúdo desta mensagem, quanto estatisticamente está comprovada a dificuldade enfrentada pelo ser humano quando este é desafiado a proceder mudanças em sua própria pessoa... em si mesmo. A grande maioria, **cerca de 40%**, decide antecipadamente por **não mudar**. Uma outra parte, **cerca de 30%**, **fica pensando em mudar**, permanecendo por um longo tempo nesta situação. **Apenas 30%** tem a capacidade de perceber que é necessário e parte para **mudar rapidamente**.

Mudança Organizacional

Segundo o Professor Mike Beer, em seu livro: Gerenciando Mudança e Transição da Harvard Business Essentials, existem **“quatro aspectos da mudança organizacional”**:

- 1 – **Mudança de Estrutura** { Reestruturação **organizacional** ou **relacional** visando dotar a empresa de **flexibilidade** e **agilidade** na produção de resultados que satisfaçam o cliente.
- 2 – **Mudança de Custos** { Gestão inteligente e eficaz dos custos operacionais visando possibilitar a empresa racionalizar os **custos fixos** para ter condições efetivas de realizar **investimentos estratégicos**.
- 3 – **Mudança de Processos** { Simplificação e racionalização dos **processos de trabalhos** formados por **atividades** e **tarefas** visando possibilitar agilização dos **fluxos de informações** e aplicação intensiva da **TI**.
- 4 – **Mudança Cultural** { Modificação de atitudes, comportamentos e Relacionamentos de todas as pessoas que fazem a organização.

Cultura Organizacional no Processo de Mudança

Existem três momentos distintos e complementares que influenciam no processo de mudanças de valores culturais tanto nas pessoas quanto nas organizações.

O **primeiro momento** caracteriza-se por existir uma grande quantidade de mudanças a serem planejadas e executadas, mas a cultura organizacional existente, tanto nas pessoas quanto nas organizações, funciona como uma comporta que represa toda e qualquer tentativa de mudança. Neste primeiro momento existe um movimento interno negativo no âmbito das pessoas e das organizações, no sentido de barrar o processo de mudança. É um

momento crítico de grande resistência à mudança, favorecendo apenas a realização de algumas e pequenas mudanças sem maiores significados e impactos para os envolvidos.

O **segundo momento** caracteriza-se por continuar existindo ainda um grande volume de mudanças a serem operacionalizadas, porém a cultura organizacional existente, tanto nas pessoas quanto nas organizações, que anteriormente represava toda e qualquer tentativa de mudança, começa a ceder às pressões tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. Neste segundo momento existe um movimento interno positivo no âmbito das pessoas e das organizações, no sentido de promover uma pequena abertura para se iniciar o processo de mudança. É um momento importante, uma vez que a resistência à mudança começa a diminuir, dando origem a um movimento de abertura da comporta a qual anteriormente impedia que uma maior quantidade de mudanças passasse e se instalasse, favorecendo as pessoas e as empresas. O êxito na condução do processo, aliado aos resultados e benefícios decorrentes de uma maior quantidade de mudanças realizadas, cujos impactos alcancem e favoreçam de forma mais pragmática, determinam que o próximo momento será muito mais proveitoso para todos os envolvidos.

O **terceiro e último momento** caracteriza-se por continuar existindo tímidas doses de resistência tanto nas pessoas

quanto nas organizações. São resquícios de uma cultura que vem sendo trabalhada ao longo do tempo. Um grande volume de mudanças começa a ser planejado, organizado e realizado. Neste terceiro momento existe um movimento interno muito positivo e favorável. Todos se envolvem e se comprometem com ações direcionadas para efetivação de mudanças de pequeno, médio e grande impacto. É um momento muito dinâmico que dá origem à realização de um conjunto muito amplo de mudanças, cujos impactos não somente alcançam as pessoas e as organização como um todo, como também extrapolam o ambiente interno, sendo perceptível também pelo ambiente externo (o mercado, os fornecedores e principalmente os clientes). Neste contexto a cultura organizacional começa a incorporar novos valores, os quais certamente irão determinar a sobrevivência de todos – pessoas e organização.

Tenho “animado processos de mudanças em nível pessoal e organizacional” e testemunhado casos de efetivação de mudanças, os quais têm apresentado bons resultados. Um dos instrumentos que mais tem se destacado é o “Planejamento Estratégico”, aplicado tanto em nível pessoal quanto organizacional. Estou convencido que é praticamente impossível obter êxito na instalação e condução de processos de mudanças nas vidas das pessoas e no desenvolvimento organizacional das

empresas, sem contemplar a utilização plena desta metodologia de trabalho capaz de influenciar positivamente na gestão da vida e na realização de negócios.

É importante entender que as mudanças em nível pessoal, devem incorporar uma perspectiva coletiva, até porque as pessoas vivem em grupos familiares e organizações. Qual o recurso para mudar a natureza das pessoas? O único recurso é o tempo, por isso torna-se possível mudar quando se tem clara visão de futuro.

Tema III

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA UM NOVO MUNDO DO TRABALHO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO, CULTURA, MOTIVAÇÃO E TÉCNICAS

1.1 Visão Mundial de um Ambiente Globalizado

Barbosa Lima Sobrinho, jornalista, escritor e intelectual, que tanta falta nos faz refletida pela imensa saudade deixada, sintetizou: “... globalização nada mais é que um simples intercâmbio maior e mais acelerado entre os países”.

A globalização se caracteriza pelo complexo sistema de troca de bens e serviços produzidos, distribuídos e entregues por e entre diversos países. Tal processo encontra-se em pleno funcionamento em nível mundial desde os primórdios dos transportes entre localidades, tendo como ponto de partida a invenção da canoa para escoar o excedente agrícola. Foi dessa forma muito simples, segundo o historiador Edward Mcnall, que

há 27.000 anos tiveram início as trocas realizadas com as comunidades vizinhas e consequente expansão do mercado.

O que está em curso no momento presente é a aceleração deste intercâmbio. Os economistas acreditavam que até 2010 tal processo estaria consolidado e operando na velocidade desejada e requerida pelo ambiente mundial, o qual se apresentou definitivamente globalizado até bem antes disso.

Neste contexto de consolidação do processo de globalização da economia, empresários, dirigentes e executivos precisam captar, gerar e transformar informações em conhecimentos sobre mercados e clientes. O mundo dos negócios gira em torno do mercado e do cliente agora globalizados.



O grande desafio a ser superado pelas empresas durante a primeira e segunda décadas do terceiro milênio, 2001 - 2021, certamente era desenvolver uma capacidade estratégica que promovesse pleno domínio do mercado local, mas que, ao mesmo

tempo, contemplese uma visão globalizada da cada vez mais complexa realidade do mundo dos negócios.

Dominar completamente a realidade do mercado local, incorporando uma visão global significa desenvolver as capacidades empresariais de pesquisa e estudos para gerar informações seletivas, adequadas, confiáveis e, principalmente, oportunas. O recurso patrimonial informação, é assim que este importante elemento de gestão vem sendo tratado há algumas décadas, é utilizado pelas empresas para ser transformado em conhecimento.

O conhecimento empresarial alimenta o processo de tomada de decisão, o qual deve incorporar três perspectivas:

Perspectiva 1 - incorporar uma prática de gestão estratégica para promoção de mudanças e ajustes instantâneos, visando efetivar transformações tanto empresariais nas linhas de negócios, quanto organizacionais no que se refere ao funcionamento interno. O grande objetivo é garantir a permanência da empresa no mundo dos negócios. Tal prática requer identificação e caracterização de ameaças – variáveis externas que podem atrapalhar e até inviabilizar a manutenção da empresa, bem como oportunidades - variáveis externas que podem ajudar e contribuir de forma significativa com o desenvolvimento e a ampliação do volume de negócios.

Perspectiva 2 - incorporar na gestão dos negócios da empresa, uma visão globalizada centrada em conhecimento e experiência. Significa dizer que os empresários e executivos devem assumir uma atitude corajosa de investir tempo e dinheiro para realizar, continuamente, viagens de negócios, tendo como perspectiva circular intensivamente no ambiente externo para captar informações estratégicas sobre mercado e clientes.

Perspectiva 3 – desenvolver e implantar uma nova cultura empresarial. O grande desafio que se apresenta para ser enfrentado e superado é identificar e caracterizar o novo mundo do trabalho que está sendo desenhado e redesenhado a cada novo instante. Este novo mundo requer novos empresários, novos executivos e novos colaboradores. Estamos definitivamente na era do conhecimento. Daqui para frente não mais haverá espaço para pessoas e profissionais que não trabalhem sua intelectualidade e o desenvolvimento de habilidades com relação a áreas estratégicas e emergentes do conhecimento humano. O mercado e o cliente estão mudando em uma velocidade nunca vista. Para acompanhar este ritmo alucinante, as empresas e as pessoas estão sendo desafiadas a gerar informações e conhecimentos no mais curto espaço de tempo possível. Tais elementos estratégicos são utilizados para alimentar os processos de tomadas de decisão sobre o que é preciso fazer e em que lapso de tempo, com a perspectiva

de garantir a sobrevivência da empresa neste novo contexto do trabalho humano.

1.2 Cultura de Inovação e Agenda de Compromissos

Significativos avanços foram conquistados nos últimos tempos no nosso ambiente de negócios. Mas, infelizmente tenho que escrever: são insuficientes. O enfrentamento mais estratégico de um mercado que se apresenta, a cada dia que passa, mais competitivo e com uma concorrência cada vez mais acirrada, exige muito mais por partes de empresários e executivos. E não é de hoje! Por exemplo, Michael Porter escreveu em seu artigo “Estratégia para o Brasil” para a revista Exame (809/38-1– jan.04): “Há um nível de criatividade, um impulso empreendedor, um sentimento de não se deixar abater por limites e restrições. Há um nível de energia que considero muito característico deste país. Logo há pontos fortes consideráveis, mas há também pontos fracos substanciais, que continuarão atrasando o tão esperado milagre econômico do Brasil”. Conclui Porter “Há um monte de coisas boas a respeito do Brasil, mas, em termos de inovação, o Brasil não vai bem nem em comparação com outros países da América Latina. No Relatório de Competitividade Global de 2003,

um ano antes da publicação dele, do Fórum Econômico Mundial, o Brasil ficou em 34º lugar”. Existe hoje no Brasil um grande conflito: o país Brasil não consegue acompanhar nem o pensamento nem o desejo da classe empresarial.

As empresas precisam desenvolver uma cultura de inovação e estabelecer uma agenda de compromissos para implantação e consolidação de duas atividades estratégicas que dão vida ao domínio de mercado e ao conhecimento antecipado sobre desejos e necessidades dos clientes. Estou me referindo à necessidade de se incorporar uma visão estratégica sobre Pesquisa & Desenvolvimento e Administração e Gestão Profissional de Empresas.

Os empresários e os executivos precisam continuar a trabalhar os seus modelos mentais. Dentro de um contexto de inovação, as empresas precisam melhorar a sua relação, interação e influência sobre o Estado. Porter foi claro quando afirmou: “os empresários são mais sofisticados que o país”. No entanto faz-se necessário mudar radicalmente a forma de pensar e agir com relação à influência dos governos federal, estaduais e municipais sobre o desenvolvimento econômico do mercado e, principalmente, no que se refere ao relacionamento que envolve empresários contribuintes, clientes contribuintes com o Estado, nos três níveis, arrecadador de impostos. A carga tributária subiu

muito nos últimos dez anos e encontra-se em patamares insuportáveis. Sem renda não há mercado por falta de clientes com dinheiro no bolso para suprimento de suas necessidades. Acuados pela perda de poder aquisitivo e pressionados por tal situação, os clientes estão se tornando extremamente exigentes. Uma outra marca recente é que mudam de desejo com muita rapidez e frequência. A fidelização mudou de lado. Estes agora estão fidelizados aos seus próprios interesses. Todos agora são fiéis defensores do preço baixo e da qualidade superior na hora de decidir por aquisição de bens e contratação de serviços.

Essas duas variáveis de mercado, preço e qualidade, são as causas que estão dando origem a um gravíssimo problema enfrentado pela maioria das empresas em nível mundial: diminuição continuada das margens de lucro.

Existe um novo mundo de trabalho dentro da área de empreendedorismo a ser explorada por empresários e executivos – presidentes, diretores, gerentes e assessores. Estes precisam ter como trabalho o hábito de circular mais intensivamente no ambiente externo. É preciso planejar, organizar e realizar viagens de negócios com a finalidade de identificar e caracterizar para poder agir o mais rapidamente possível no que se refere à árdua tarefa de enfrentar ameaças e a estratégica ação de aproveitar oportunidades. Tais elementos do Planejamento Estratégico, agora

estão cada vez mais surgindo de forma contínua e desestruturada em diferentes e longínquas partes da economia globalizada.

A grande maioria de nossos empresários e executivos não gosta de participar de encontros, seminários, congressos e cursos em níveis local, regional, nacional e internacional. Esta é uma questão cultural. Uma parte acredita tratar-se de absoluta perda de tempo. Uma outra parte defende que os custos com treinamento e viagens são elevados, principalmente no que se refere aos eventos realizados no exterior. Na realidade eles precisam descobrir e passar a acreditar neste novo mundo de trabalho. Precisam entender que o tempo empregado e as despesas com viagens de negócios são investimentos com retorno garantido. Possibilitam uma percepção antecipada sobre as condições do mercado tanto no presente quanto no futuro, definindo a permanência ou a saída da empresa do seletivo e concorrido mundo dos negócios.

Empresários, executivos e autônomos enfrentam dificuldades para decidir favoravelmente por investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Também demoram excessivamente a decidir sobre a contratação de serviços de consultoria relacionados com instrumentos de Administração e Gestão de Empresas – Planejamento Estratégico, Estrutura de Organização, como também Simplificação e Racionalização de Processos de Trabalho - apenas para citar alguns serviços

organizacionais. Como professor e analista organizacional em aulas e palestras tenho vivenciado esta realidade há pelo menos 10 anos. Na atualidade procuro selecionar minhas intervenções e participações a partir da aplicação de um simples e objetivo questionário que identifica e caracteriza o perfil da empresa, do empresário ou do autônomo. Mas o principal fator que tem determinado minha motivação e aceitação de desafios para realização de trabalhos em aulas e palestras de transformação e desenvolvimento organizacional tem sido, realisticamente, minha fidelidade à minha decisão profissional de procurar trabalhar lecionando com empresários, executivos ou autônomos que estejam vinculados a processos de pesquisa e estudo. Seletiva e especificamente, procuro trabalhar lecionando com empreendedores que estejam frequentando salas de aprendizagem, participando de algum curso de graduação ou pós-graduação nas Faculdades e na área de Gestão Empresarial ou de Negócios.

Tão difícil realidade decorre, naturalmente, da perda de contato dos empresários e executivos com o mundo acadêmico/científico. Conseqüentemente tem-se ainda a prática de uma administração empírica, centrada em informações, conhecimentos e paradigmas desatualizados, quando não completamente ultrapassados.

Difícilmente, na condição de instigador de processo de aprendizagem nos cursos de graduação ou pós-graduação nas Faculdades ou Universidades, tenho recebido em sala de aprendizagem empreendedores buscando se reciclar e adquirir inovadores conhecimentos sobre a Ciência de Administração de Empresas. Uma pequena minoria tem procedido assim, o que tem se constituído em motivo de muita alegria e euforia no meio acadêmico. Os participantes, normalmente colaboradores de empresas e profissionais autônomos, ficam felizes por poderem se relacionar e beber nessas inesgotáveis fontes de sabedoria e experiências empresariais. Por outro lado, essa pequena minoria de empreendedores, que incorpora um modelo mental inovativo, deslumbra-se com a nova realidade empresarial estudada, debatida e simulada em plena sala de aprendizagem.

1.3 O Universo dos Princípios, Métodos e Técnicas da Administração

É muito amplo o universo de pesquisa, estudo e aplicação dos princípios, técnicas e métodos da Ciência da Administração de Empresas. Valho-me de uma ótima contribuição advinda da complexa, dinâmica e mutante área da tecnologia da informação.

Encontrei nas linhas que se seguem, os fundamentos necessários para estimular transformações em modelos mentais de empresários, executivos e autônomos, notadamente os envolvidos e comprometidos com inovações organizacionais e tecnológicas no âmbito de seus empreendimentos.

A edição especial da *Computerworld* de setembro de 2019, por exemplo, publicou uma relação contendo os 13 executivos que mais se destacaram na aplicação da Tecnologia da Informação/Informática como ferramenta de negócios.

Nesta perspectiva, escreve Cassio Dreyfuss, vice-presidente da Gartner para a América Latina sobre os executivos de TI: “Cada vez mais (os CEOs) dão as costas à tecnologia, voltando-se diretamente aos objetivos de negócios”. Ele acredita que existem seis aspectos considerados essenciais para garantia de sucesso dos Executivos da área de Tecnologia da Informação:

- 1) “Perceber o futuro e criar uma estratégia unida e articulada com a de negócios”;
- 2) “Implementar uma governança moderna, através de uma área enxuta e ágil, mantendo internamente apenas os papéis estratégicos”;

- 3) “Implementar uma gestão por portfólio de projetos, balanceando características de custo, prazo, complexidade e impacto”;
- 4) “Desenvolver a gestão estratégica de recursos (“sourcing”), trazendo à empresa em cada momento a combinação adequada de conhecimento e habilidades”;
- 5) “Desenvolver a gestão estratégica da arquitetura de TI, visando flexibilidade e a interconexão às redes de processos de negócios”; e
- 6) “Desenvolvimento da liderança, a qual começa pela compreensão de que as pessoas e seu conhecimento – não a tecnologia – são de fato os recursos estratégicos. Significa, externamente envolver-se com as áreas de negócios, entender suas demandas e atender suas expectativas. Significa (uma mudança radical de postura) abandonar “comando e controle” em favor de uma nova (postura) “confiança e delegação”. Enfim, gerir a área de TI como um negócio (que tem que dar lucro/resultado) “.

Com base em tais reflexões sobre a complexa e extremamente sensível área de Tecnologia da Informação, é possível através de um exercício de extrapolação, elegermos seis valores fundamentais relacionados com a gestão de negócios e empreendimentos:

- 1) Visão de futuro e estratégia para condução dos negócios;
- 2) Estrutura de organização ágil e flexível centrada em processos integrados;
- 3) Gestão de custos, prazos, complexidade e impactos de investimentos financeiros;
- 4) Combinação e valorização de conhecimentos e habilidades das pessoas da organização;
- 5) – Racionalização para flexibilidade e interconexão de processos de negócios; e
- 6) A liderança e pessoas com seus conhecimentos compreendidas e valorizadas como recursos estratégicos.

Apresento a seguir simples reflexões e pontuais considerações sobre três grandes áreas de conhecimento e atuação profissional. Direciono minha abordagem para alcançar e destacar

a importância estratégica pensada por Cassio Dreyfuss, quando escreve sobre a importância do “desenvolvimento da liderança, a qual começa pela compreensão de que as pessoas e seu conhecimento são de fato os recursos estratégicos”. Acredito que tal assertiva se aplica a todo e qualquer empreendimento seja na produção de bens ou na prestação de serviços.

Como contribuição para este livro, exploro os seguintes temas:

- Direção Estratégica;
- Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão; e
- Estrutura de Organização Relacional, Ágil e Flexível.

Quando sentei diante do computador para elaborar este livro eu pensei em homenagear os alunos da comunidade de empresários, executivos e autônomos. Dedico este trabalho de pesquisa e elaboração a todos aqueles que têm a grande responsabilidade de aplicar de forma racional, inteligente e econômica os escassos recursos materiais e financeiros, bem como desenvolver e aplicar capacidades e talentos humanos para criação de um novo mundo do trabalho para si e seus colaboradores. O

grande objetivo que pretendo alcançar é beneficiar esta comunidade, uma vez que esta ideia está sendo apresentada e publicada em um contexto e ambiente específicos de valorização do conhecimento, da capacidade, da habilidade e do talento humano.

2 DIREÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 Antecedentes da Estratégia Empresarial

A origem do termo estratégia vem do grego “strategos”, estando relacionado com práticas de guerra. A passagem do conteúdo deste termo para o mundo dos negócios deu-se a partir de Manuais de Estratégia Militar.

A prática de adoção de estratégia foi introduzida no mundo dos negócios após a segunda grande guerra mundial, intensamente utilizado como instrumento eficaz para definição de estratégias e táticas de combate ao inimigo. Esta experiência foi cuidadosamente transferida para o mundo dos negócios, mais especificamente para o campo de Administração de Empresas.

Essa passagem de práticas estratégicas do campo militar para o campo da administração foi claramente interpretada pelo consultor americano Ewing W. Reilley, em seu artigo “Planejando a Estratégia da Empresa” quando afirma: “Os desafios de nossa economia dinâmica requerem um planejamento estratégico preparado de maneira similar ao que o Alto Comando das Forças Armadas... Cada vez mais, o sucesso duradouro das empresas na adaptação às mudanças ambientais e a rentabilidade e o

crescimento dessas empresas dependem de um cuidadoso planejamento estratégico... Parece inevitável que o planejamento estratégico, o qual integra todos os aspectos da empresa e é baseado em uma análise dos ambientes interno, externo e futuro, irá representar um papel de crescente importância diante dos desafios e problemas da nossa dinâmica economia”.

A fundamentação teórica aliada à adoção prática da estratégia no mundo dos negócios tem origem em um momento muito especial, porque admite a coincidência histórica de duas grandes variáveis:

- Situações de acirramento da concorrência entre empresas; e
- Existência de conflitos de interesses entre os concorrentes.

Mais recentemente, todas as empresas passaram a ter que conviver com três problemas básicos, os quais exigem soluções complexas:

- Crescimento e expansão da economia/mercado mundial;
- Ciclos de crises para ajustes sistemáticos através de recessões programadas; e

- Processo de mudança amplo, complexo e em alta velocidade.

2.2 Justificativas para Adoção do Enfoque Estratégico

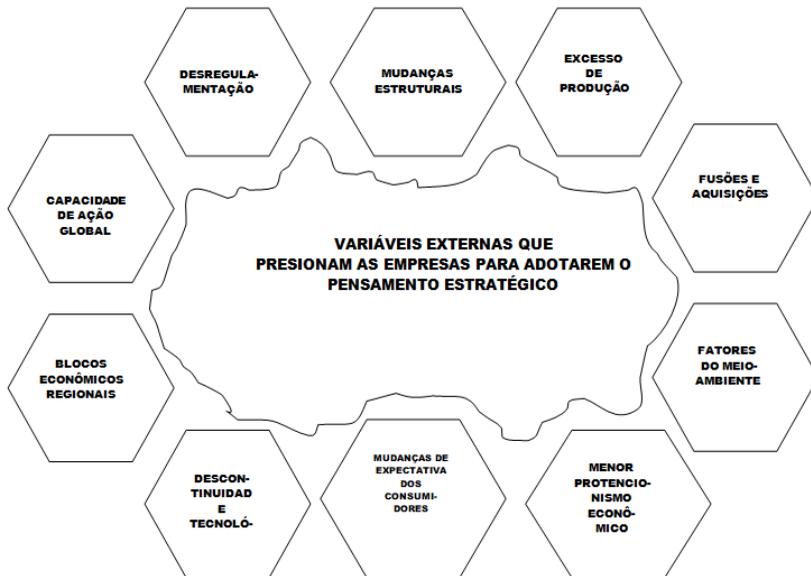
Mediante as frequentes alterações nas condições do ambiente externo com amplos reflexos no ambiente interno das empresas, essas corporações do mundo dos negócios, pressionadas pela acirrada concorrência, lançaram mão desse eficaz instrumento de guerra: a direção estratégica, para enfrentar e combater seus maiores concorrentes, buscando sua sobrevivência e desenvolvimento contínuo.

O nascimento do pensamento estratégico em muito favoreceu a adoção de um novo enfoque para direção das empresas. Mais recentemente a realidade do mercado mundial tornou-se muito mais complexa, principalmente em função de novos e emergentes mecanismos de competitividade.

A conclusão do processo de globalização da economia, já fundamentado na introdução, vem sendo alimentada por um conjunto muito amplo de complexas variáveis. Todas as empresas estão estudando, analisando e buscando a forma mais racional para sua inserção nesta nova conjuntura econômica mundial. Tais

fatores estão contribuindo para fazer surgir o pensamento estratégico no âmbito das empresas. Todos precisam aprender a pensar grande e em longo prazo. Esta é a essencialidade da nova forma de pensar, estrategicamente, como conduzir os negócios no âmbito das empresas.

Fatores de Transformação Econômica



Arie de Geus (1998) estabeleceu um ponto de partida para a aplicação prática do pensamento estratégico: “Não é possível saber, e não importa muito saber qual será o futuro. A única pergunta relevante é: o que faremos se tal cenário acontecer?”

Assim ele transfere da pesquisadora e técnica área de construção de cenários para a dinâmica e prática área da direção estratégica, a responsabilidade pela aplicação do pensamento estratégico.

2.3 Desenvolvimento Conceitual sobre Estratégia

A estratégia é um “plano de vôo” da organização, rumo ao futuro. É um caminho a ser seguido admitindo avanços, pausas e recuos. Exige habilidade diretiva e gerencial para a prática da “Pilotagem Estratégica” a qual é direcionada para administração das “capacidades” e do “comportamento estratégico” na organização.

Administração Estratégica é um processo de ação gerencial sistemático e contínuo, que visa assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade em longo prazo e flexibilidade e agilidade no dia-a-dia.

Administração Estratégica admite como escopo à implantação e o controle do Plano Estratégico, bem como a gestão das resistências às mudanças estratégicas. Trata-se de um estilo de administração que qualifica a alta direção da empresa para perceber e se inserir no novo mundo do trabalho.

O grande desafio é promover uma fina sintonia da cultura, das relações de poder e dos sistemas organizacionais com a estratégia da empresa. É garantir o “alinhamento” organizacional com as intenções estratégicas corporativas.

Daryl R. Conner em sua obra “Leading at the Edge of Chaos”, estabeleceu cinco regras básicas para se navegar em “ambientes imprevisíveis e acelerados”:

- 1) Marcar o ritmo dos acontecimentos;
- 2) Gerenciar com muita informação em tempo real;
- 3) Operar a empresa com estrutura flexível através de núcleos e redes de trabalho;
- 4) Olhar sistematicamente o futuro, construindo cenários e estratégias compactas; e
- 5) Aproveitar lições do passado.

Peter F. Drucker conceitua: “Direção estratégica é um processo sistemático e constante de tomada de decisão, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuro período de tempo”.

2.4 As Cinco Tarefas da Direção Estratégica

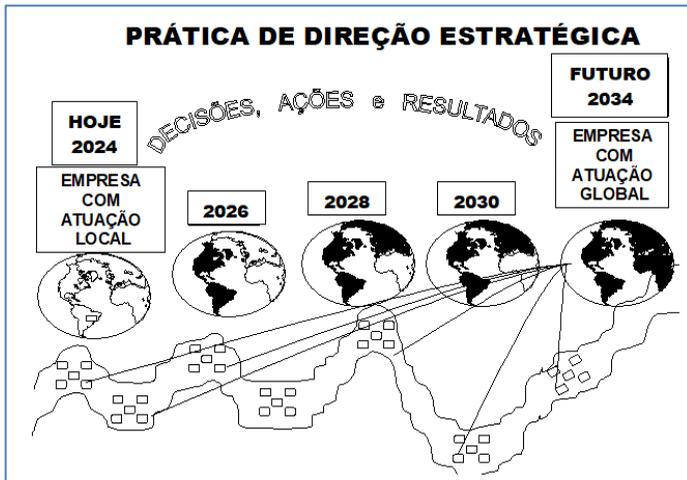
O desenvolvimento da atividade Direção Estratégica no âmbito das empresas, dar-se através de cinco tarefas básicas:

- 1) Direção Estratégica - Desenvolver um conceito de negócio inovativo centrado em competência-chave para formar uma visão de futuro que indique para onde é necessário dirigir a organização. Na realidade, trata-se de infundir na organização um sentido de finalidade, proporcionando uma direção de longo prazo e estabelecendo uma missão a ser cumprida.
- 2) Missão e Objetivos - Transformar a missão empresarial em objetivos específicos, estabelecendo situações futuras desejadas a serem perseguidas, conquistas e mantidas.
- 3) Estratégia de Resultados - Elaborar uma estratégia que desdobre os objetivos em metas, estabelecendo claramente um caminho que leve aos resultados planejados.

- 4) Implantação da Estratégia - Elaborar planos de trabalho para cada meta estabelecida, especificando resultados concretos a serem produzidos, assegurando a implantação da estratégia selecionada composta por: visão de futuro, missão empresarial, objetivos e metas, da forma mais simples, objetiva e direta possível.
- 5) Avaliação de Resultados - Avaliar sistemática e continuamente os resultados, revisando as situações inicialmente pensadas, implementando a prática de ajustes corretivos na missão empresarial, nos objetivos, nas metas e nos planos de trabalho por resultados. Neste sentido deve-se considerar a experiência real, as mudanças das condições do ambiente, novas ideias e novas oportunidades.

A prática da direção estratégica é centrada em três elementos básicos: decisões, ações e resultados. Vamos supor que uma empresa no momento atual tenha uma atuação restrita ao mercado local. A partir de viagens, estrategicamente planejadas, seus dirigentes descobriram grandes oportunidades de negócios em nível mundial. Tal empresa precisa instalar um Processo de Direção Estratégica para traçar um caminho que lhe leve a migrar

de uma atuação local para uma abordagem de mercado global. A essência da direção estratégica é decidir, agir e acumular resultados com perspectiva de longo prazo. É tomar decisões hoje, 2024, cujos resultados finais só aparecerão completamente em 2034. É o que fundamenta a ilustração apresentada a seguir.



A direção estratégica é uma extrapolação da prática do Planejamento Estratégico, ampliando significativamente a visão e a dimensão da ação dos executivos envolvidos com os trabalhos diretivos e gerenciais relacionados com a estratégia empresarial de longo prazo.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

3.1 Conceitos Fundamentais

O Planejamento Estratégico é um eficaz instrumento de gestão cujo principal objetivo é ajustar instantaneamente a empresa ao ambiente, ou mercado, aonde esta opera e atua realizando negócios. Tecnicamente é organizado em três níveis básicos de tomadas de decisão:



O Processo de Planejamento Estratégico é desenvolvido através desses três níveis básicos de tomada de decisão. Para tanto, admite o desempenho de papéis específicos dentro desta estratificação organizacional.

O nível estratégico, localizado no topo da pirâmide hierárquica, tem como principal desafio desempenhar o papel de visionário – aquele que tem mais experiência, é estrategista, consegue enxergar o mais abrangente, o mais nitidamente e o mais longe possível, convertendo-se na pessoa que mais entende de mercado e clientes. Tal papel de liderança é de competência do principal executivo da empresa, a quem cabe trabalhar para viabilizar a conquista de sonhos empresariais, expressos através da visão de futuro. É estratégico o papel de trabalhar o cumprimento integral da missão da empresa a qual estabelece a competência-chave, o mercado a ser explorado e dominado, bem como a clientela a ser atendida e plenamente satisfeita. Reside na essencialidade deste papel a necessidade contínua de incursões no ambiente externo através de viagens de negócios. É este o novo mundo do trabalho dos sócios, dos empresários e dos principais executivos de empreendimentos.

O nível tático, localizado no meio da pirâmide hierárquica, tem como principal papel a ser desempenhando o de interpretador – aquele que compartilha as percepções do principal executivo da empresa com relação à competência-chave, ao mercado e ao comportamento dos clientes. Procura enxergar, igualmente, de forma abrangente dentro de sua área de negócio e o mais longe possível, observando o horizonte temporal clara e

estrategicamente definido. Procura interpretar e transmitir para a base operacional as visões estratégicas desdobradas através de definições táticas específica por área. Tais desdobramentos configuram-se através da definição de objetivos, que alcancem e sejam específicos pelas áreas que formam a empresa como um todo, tais como industrial, comercial, infra-estrutura, logística, tecnologia da informação ou desenvolvimento de pessoas e talentos. Este papel é de competência do corpo diretivo da empresa. Sua essencialidade, também admite a necessidade de incursões sistemáticas junto ao ambiente externo através de viagens de negócios e visitas técnicas. Tais incursões “in loco” visam promover uma nítida percepção e pleno domínio sobre o que realmente está acontecendo com relação à realidade presente. Serve também para captar dados, informações e projeções de tendências para o futuro. É este o novo mundo de trabalho do corpo diretivo da empresa, formado por executivos, técnicos e assessores.

O nível operacional, localizado na base da pirâmide, tem como principal papel o gerenciamento da produção de resultados – aquele que trabalha na perspectiva de mobilizar, estabelecer relacionamentos e liderar pessoas para produzir resultados derivados das metas estabelecidas. Os resultados operacionais são produzidos em fina sintonia com o pensamento estratégico do

principal executivo e com base na interpretação do corpo diretivo da empresa. A essencialidade deste papel consiste na necessidade de se montar uma equipe capacitada, energizada e motivada para o trabalho, obedecendo aos prazos negociados e acordados entre todos os níveis envolvidos – estratégico, tático e operacional. É este o novo mundo do trabalho do corpo gerencial e de suas respectivas equipes de colaboradores.

É de fundamental importância destacar que o Processo de Planejamento Estratégico admite e requer, como pré-requisito, a implantação de um estilo de gestão absolutamente participativo. Todos da organização devem ser capacitados em duas áreas do conhecimento organizacional: Gestão Participativa e Planejamento Estratégico. Tenho defendido em minhas atuações como analista organizacional em aulas e palestras que “a participação no Planejamento Estratégico é um excelente mecanismo de desenvolvimento gerencial e de identificação de talentos”.

Apresento, a seguir, uma síntese de como se deve desenvolver um Processo de Planejamento Estratégico. Tomo como referência a Metodologia para Prestação de Serviço de Planejamento Estratégico, a qual venho desenvolvendo, observando/utilizando, consolidando e inovando ao longo dos últimos 10 anos. Tal método de trabalho e estudo finalmente está

sendo cuidadosamente transformado agora em um livro técnico e consultivo publicado neste ano de 2024.

3.2 Diagnóstico Estratégico

Preliminarmente é preciso estabelecer um claro entendimento de que este processo deve ser instalado na empresa como um todo, alcançando todas as áreas.

O Processo de Planejamento Estratégico é instalado a partir de uma capacitação/treinamento em “Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão”. Trabalho este realizado envolvendo empresários, executivos, dirigentes, gerentes e colaboradores. Além de capacitar esta prática favorece a criação de uma cultura mínima em planejamento. Leva a empresa a exercitar o parar, o refletir para depois, então, tomar decisões coerentes e racionais.

No ato do encerramento da capacitação/treinamento são distribuídos a todos os participantes dois instrumentos para coleta de informações. Um é direcionado para o ambiente interno e outro para o ambiente externo. Estes assumem o compromisso de juntamente com os seus colegas de trabalho em nível estratégico,

tático e operacional começarem a elaborar o diagnóstico estratégico da empresa como um todo.

O diagnóstico estratégico é formado por registros pontuais pertinentes ao ambiente interno – pontos fracos e pontos fortes, bem como por informações relacionadas com o ambiente externo – ameaças e oportunidades. Representa uma fotografia instantânea que tem por finalidade revelar duas realidades: o nível de “saúde” e o nível de “doença” interna da organização como um todo. Da mesma forma, busca identificar e caracterizar as variáveis externas que podem atrapalhar e inviabilizar os negócios da empresa podendo levar esta à falência. O ambiente de negócio, agora globalizado, tornou-se muito amplo conseqüentemente bastante complexo. Tal realidade tem se refletido tanto na realidade interna, no que se refere aos aspectos diretivos, gerenciais e organizacionais, quanto externamente nas relações estabelecidas com o mercado e os clientes. Este fato decorre da elevada quantidade de variáveis que precisam ser, continuamente, monitoradas e captadas em função do acelerado processo de mudança que se encontra instalado e em pleno desenvolvimento em nível mundial.

O trabalho de elaboração do diagnóstico estratégico é concluído dentro de um processo participativo. É realizada uma apresentação ou seminário durante o qual as contribuições

individuais são apresentadas e tratadas em pequenos grupos de trabalho. Estes grupos geram uma síntese das contribuições individuais. Os debates, as discussões e as críticas realizados nos pequenos grupos são direcionados para dar mais consistência às elaborações e às contribuições individuais. Finalmente tais contribuições, agora coletivas, são apresentadas em plenárias para novas críticas, novos debates e novas sugestões para aprimoramento e consistência técnica final.

A partir das contribuições apresentadas e trabalhadas durante a capacitação/treinamento é gerado um documento denominado de “Diagnóstico Estratégico”, a partir do qual são elaborados os planos.

3.3 Elaboração dos Planos

O Processo de Planejamento Estratégico tem prosseguimento a partir da validação do documento “Diagnóstico Estratégico” da empresa como um todo. Nesta oportunidade, todos têm a possibilidade de incorporar novas visões e novas informações sobre os dois ambientes.

É importante destacar e reforçar o entendimento de que a empresa está sendo planejada estrategicamente incorporando uma

visão sistêmica. Neste sentido, todas as partes do sistema empresa são objeto de ações de diagnóstico e consequente de elaboração de planos.

O primeiro passo para elaboração do planejamento da empresa como um todo é definir o conteúdo do Plano Estratégico. Este, por definição, é um “Conjunto coerente de grandes prioridades e decisões que orientam o gerenciamento do presente e a construção do futuro de uma organização, num horizonte de longo prazo, sob condições de incerteza”. Neste sentido são definidos dois elementos fundamentais: **VISÃO** de futuro – um conjunto de frases que indicam as intenções estratégicas da empresa, as quais devem representar complexos sonhos a serem perseguidos, conquistados e materializados no futuro, portanto em longo prazo - entre 5 e 10 anos.

Complementando a elaboração do plano estratégico, temos a definição da **MISSÃO** da empresa. Este elemento cumpre a finalidade de especificar qual é a competência-chave, estabelecendo o principal negócio desenvolvido, o universo de clientes a ser atendido bem como o território de atuação ou mercado a ser explorado pela Empresa.

O segundo passo do processo de elaboração do planejamento é definir o conteúdo do **PLANO TÁTICO** da empresa, segmentado por área. É nesta fase do Processo de

Planejamento Estratégico que todas as áreas são desafiadas a elaborar os seus planos táticos compostos por objetivos e metas.

Conceitualmente tem-se que um **OBJETIVO** é uma situação futura desejada a longo ou médio prazo. O que determina o prazo é a complexidade do que se pretende realizar. Todo objetivo é definido para ser perseguido, conquistado e mantido. É de fundamental importância que tais situações estejam em fina sintonia com a visão de futuro e com a missão a ser cumprida pela empresa.

Segundo os critérios estabelecidos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, “um objetivo para ser considerado consistente do ponto de vista técnico, precisa incorporar as seguintes características”:

- a) “ser estratégico ou que promova grande impacto;
- b) ser muito desafiador incorporando um certo grau de complexidade;
- c) muito bem definido com redação clara e precisa.
- d) ser possível de ser alcançado não se constituindo em uma utopia; e
- e) ter um horizonte temporal claramente definido em função da sua complexidade”.

Decorrem do objetivo as **METAS**, as quais devem ser entendidas como resultados parciais e que devem cumprir a finalidade de funcionar como verdadeiros pontos de controle. A quantidade de metas varia de acordo com a complexidade do objetivo. Eis os critérios para estabelecimento de meta. Segundo a FGV, tecnicamente uma meta precisa:

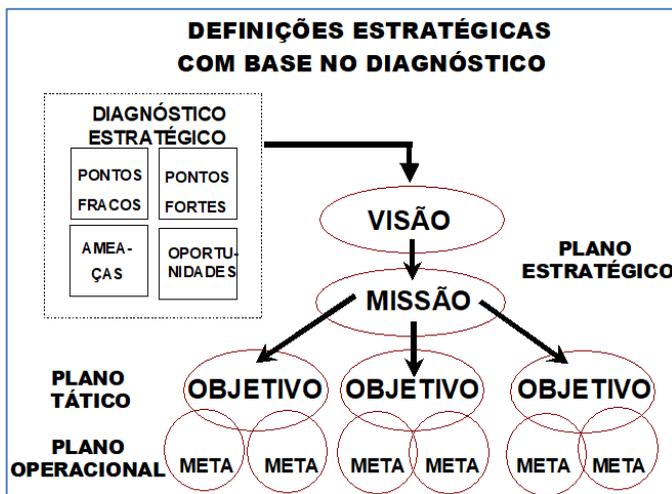
- a) “a) ser específica versando apenas sobre uma única situação;
- b) ser desafiadora e possível de ser alcançada dentro do prazo estabelecido;
- c) ter redação simples, clara e precisa;
- d) quando possível deve ser quantificada;
- e) prazo definido no formato dd/mm/aa; e
- f) ter um único responsável claramente definido, o qual deve coordenar a consecução dos resultados. “

O trabalho de elaboração do planejamento é concluído com a elaboração dos **Planos de Resultados por Meta**. Houve uma grande evolução neste elemento do planejamento. A prática de se planejar por atividades foi substituída por planejar por resultados. O salto qualitativo em termos de prática foi muito grande. Com esta evolução consegue-se definir, documentar e ver

com maior nitidez os resultados concretos esperados. Em termos de monitoramento, avaliação e replanejamento tudo fica muito mais fácil. O foco é a produção de resultados.

O Processo de Planejamento Estratégico precisa ser simples, objetivo e direto. Deve promover intensa participação visando garantir o envolvimento e o comprometimento de todos com a elaboração do diagnóstico, do planejamento e com a execução das ações necessárias à produção de resultados. O processo participativo é muito importante porque alcança em nível estratégico o principal executivo da empresa. No nível tático estabelece-se uma parceria com todas as demais áreas em nível de diretoria, eliminando-se conflitos através da integração dos planos táticos. Em nível operacional consegue-se um bom nível de sinergia de pensamentos e ações tendo como foco a produção de resultados que interessam a empresa como um todo.

Em síntese, um Processo de Planejamento Estratégico, que incorpore marcas de simplicidade e objetividade, é desenvolvido para estabelecer um conjunto de definições estratégicas, táticas e operacionais, levando sempre em consideração a realidade dos ambientes interno e externo da organização, revelada pelo diagnóstico estratégico, conforme ilustrado a seguir.



4 ESTRUTURA DE ORGANIZAÇÃO RELACIONAL, ÁGIL E FLEXÍVEL

4.1 Estrutura Organizacional Clássica

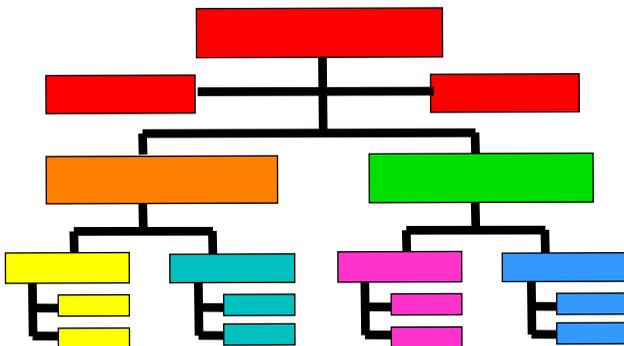
O Processo de Estruturação Organizacional está passando por uma grande transformação. Durante cerca de 100 anos prevaleceu este modelo de organização centrado na teoria e na prática mecanicista, desenvolvido pelos precursores da Administração Científica, o americano Taylor e o francês Fayol. Este modelo começa a dar claros sinais de esgotamento.

Logo após concluir o curso de mestrado em Gestão Empresarial – Linha de Pesquisa em Tecnologia, Inovação e Desempenho nas Organizações, procurei colocar em prática os conhecimentos adquiridos. Eu queria verificar se minha percepção teórica de que o modelo de estrutura organizacional clássica estava realmente esgotado. Após algumas simulações e tentativas em sala de aula, por exemplo, de aplicação prática deste novo modelo de organização, fui obrigado a admitir que a antiga forma de organizar e fazer funcionar as empresas, ainda perduraria por um bom tempo. Obtive êxito junto aos alunos da comunidade de empresários, executivos e autônomos de empresas que não tinham

estruturas organizacionais nem organogramas para serem desmontados. Normalmente pequenas e médias empresas cujo ambiente organizacional incorporava marcas de inovação, decorrentes dos modelos mentais de seus principais executivos.

Mediante a limitação de espaço, natural e pertinente a elaborações como esta, eu decidi privilegiar uma reflexão mais pontual sobre a nova forma de organizar empresa que esta emergindo em nível mundial.

Sem me aprofundar em tão complexa questão, limito-me a acreditar e defender que a estrutura organizacional clássica, a qual é centrada na cultura e na prática de definição da finalidade, estabelecimentos dos níveis hierárquicos, descrição das atribuições de cada órgão e no cuidadoso desenho do organograma - ilustrado a seguir - esta com os anos contatados.



Este tipo de estrutura vem cumprindo sua finalidade junto a um mercado que incorporava marcas de limitações culturais em termos organizacionais e que vinha convivendo com a escassez de produtos e serviços. Tínhamos um ambiente de negócios que admitia e aceitava como normal, que o cliente fosse tratado como um simples detalhe. Tudo o que se produzia se vendia para clientes sendentos que consumiam sem maiores exigências e reclamações. Todo o foco empresarial era o ambiente interno, mais especificamente todos os esforços eram direcionados para a produção e a comercialização de bens e serviços. A abordagem mercadológica centrada em marketing e a busca da satisfação do cliente não se constituíam em nenhuma prioridade.

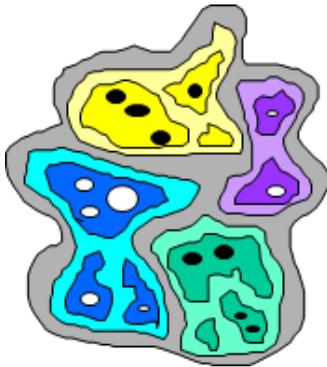
A nova realidade decorrente da globalização da economia vem estabelecendo uma nova perspectiva para a prática de organização de empresas. Existe hoje o fenômeno econômico da sobreoferta de bens e serviços. O mercado e o cliente, na atualidade, exigem agilidade e flexibilidade por parte das estruturas das empresas. Tal mudança está fazendo com que o poder formal e o exercício hierárquico perca força e seja, naturalmente, substituído pelo exercício da **liderança** e pelo poder do **relacionamento** entre as pessoas.

A evolução intelectual do ser humano, o processo de educação para o trabalho, juntamente com os significativos

avanços tecnológicos – tecnologia aqui entendida no sentido mais amplo possível, mais especificamente como toda atividade ou trabalho humano - vem contribuindo ao longo dos últimos anos para o surgimento de um novo modelo de organização de empresas.

4.2 Estrutura Relacional Inovadora

Estamos mergulhados em um amplo e complexo processo de mudança de conceitos e práticas pertinentes à organização de empresas. Esta é a representação gráfica do novo arranjo organizacional pensado para tornar as empresas mais ágeis e muito mais flexíveis.



O principal objetivo desta nova forma de organizar empresas é tornar o organismo empresarial ágil e flexível para

atender, encantar e deslumbrar 100% dos seus clientes. É uma estrutura muito mais direcionada para o ambiente externo do que para o ambiente interno.

Se visualmente o impacto é considerável quando comparado com o organograma da estrutura clássica, sua aplicação prática tem desafiado os modelos mentais de empresários e executivos.

O grande e complexo desafio a ser enfrentado e superado – e que já vem sendo feito por uma boa parte das empresas inovativas, é desaprender tudo que se sabe sobre a estrutura organizacional clássica – centrada no poder e na hierarquia - e buscar aprender tudo sobre a estrutura relacional inovadora – centrada em **liderança e relacionamentos**.

Efetivamente deu uma grande revolução na forma de conceber, desenvolver, implantar e consolidar novas estruturas de organização e funcionamento de empresas. Um novo mundo de trabalho está realmente surgindo.

O modelo inovativo tem como ponto de partida o emergente conceito **competência-chave**, o qual significa a identificação e caracterização da principal atividade da empresa. Sua razão primária de ser e existir.

Estudos preliminares foram realizados pelo consultor francês Marc Giget sobre o conceito de competência-chave.

Posteriormente tais estudos foram aprofundados em termos de experimentos e aplicação prática pelo também francês, Patricio Morcillo, excepcional professor que atuava na Espanha junto a Univesidad Autonoma de Madrid.

Mais recentemente diversos estudiosos da Ciência da Administração e da Tecnologia da Informação aportaram suas contribuições: Gary Hamel e C. K. Pharalad em “Competindo pelo Futuro”; Bill Gates em sua obra “A empresa na Velocidade do Pensamento”; James Briam Quinn em “Empresas Muito Mais Inteligentes”; Peter Senge no seu magnífico livro “A quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática de Aprendizagem”; Robert Howard em sua ótima coletânea de casos reais de inovação empresariais reunidas no excelente livro “Aprendizado Organizacional: Gestão de Pessoas para Inovação Contínua”; e por último Thomas J. Neff na inovadora obra “Lições de Sucesso: A Busca pelos Melhores Líderes Empresariais dos Estados Unidos”. Todos estes renomados autores pesquisaram, estudaram e aceitaram como universal o conceito competência-chave. Reconhecem, sugerem e oferecem exemplos práticos de aplicação deste novo conceito organizacional.

O interessante e recomendável seria empresários e executivos decidirem investir parte de seu escasso e precioso tempo para leitura, estudo e domínio de tão inovadores

conhecimentos e exemplos práticos relacionados com a gestão de empresas. Certamente em muito facilitaria o diálogo e o entendimento entre empresários, executivos, consultores e colaboradores. Estes últimos reclamam muito que participam de cursos de Pós-graduação e MBA, mas não têm tido a oportunidade de aplicar na prática e em suas empresas as inovações organizacionais apreendidas em sala de aprendizagem. Tal fato vem ocorrendo, normalmente, em função da resistência por parte de empresários e executivos que ainda não tiveram a oportunidade de despertar e buscar entender este novo mundo do trabalho que está sendo construindo já algum tempo.

A partir deste novo conceito, fica evidente que as empresas que continuarão a competir no futuro, são aquelas que através de um ato de coragem e determinação, conseguem terceirizar todas as competências secundárias. Estas, entendidas como toda atividade que terceiros podem fazer melhor do que a própria empresa. Exemplo: em um Hospital, a Competência-Chave é prestação de serviços de saúde. Na Honda, a Competência-Chave é a fabricação de motor. Em ambas as empresas podem ser consideradas competências-secundárias: marketing e vendas, logística, segurança empresarial como também a tecnologia da informação.

Tomar a decisão estratégica de implantar este conceito exige pleno domínio sobre sua aplicação prática. Trata-se de uma inovação organizacional que visa levar a empresa a conquistar a condição de se livrar de um conjunto de atividades secundárias, para poder se concentrar em sua competência-chave, ou seja, terceirizar tudo o que puder para ter condições objetivas de se dedicar exclusivamente àquilo que somente ela tem pleno domínio e sabe fazer melhor do que qualquer outra empresa no mercado.

Neste contexto, a única atividade não terceirizável é a competência-chave. Tudo o mais deve ser repensado e cuidadosamente repassado para terceiros. É importante dedicar especial atenção ao processo de terceirização, uma vez que não temos tradição e ainda estamos aprendendo a estabelecer e formalizar adequadamente tais parcerias.

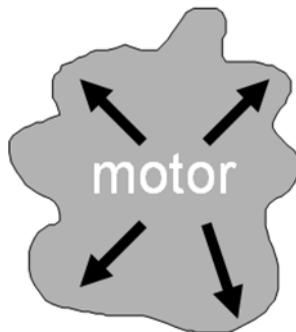
Quando a empresa faz uma boa terceirização, ela se libera para concentrar todo o seu poder criativo e competitivo na abordagem de mercado e para atender, encantar e deslumbrar clientes atuais, potenciais e futuros. Este comportamento estratégico visa levar a empresa a pensar e a fazer as coisas de forma diferente da concorrência. Neste sentido, desenvolve capacidades e habilidades estratégicas relacionadas com o mercado globalizado e com os clientes que agora se apresentam cada vez

mais extremamente exigentes. Os clientes, especificamente, se constituem em um complexo desafio, uma vez que estes mudam rapidamente de comportamento, trocam radicalmente de hábito ao mesmo tempo que desejam e querem ser satisfeitos em suas necessidades de forma mais personalizada possível.

Foram essas pressões advindas do mercado e do cliente que fez surgir esse novo modelo de organização e funcionamento de empresas.

Dentro deste novo contexto inovativo, primeiro é definido o **universo empresa** a partir da competência-chave. Este elemento passou a se constituir no ponto de partida ou origem da empresa. O universo empresa deve ser entendido como a base na qual se assenta o sistema empresa e que decorre da competência chave.

No Universo Empresarial Honda, a Competência-Chave é o Motor



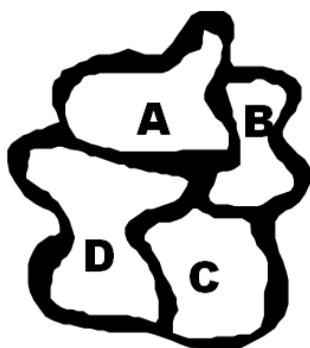
A partir do universo empresa, concebido com base na competência-chave, é pensado e projetado um conjunto de unidades estratégicas de negócios, células de negócios e equipes de trabalho.

A **Unidade Estratégica de Negócios (UEN)** deve ser concebida e organizada para funcionar com total autonomia como se fosse uma “pequena empresa”. Apenas o recurso financeiro ainda não se constitui objeto de total autonomia. Tal Unidade requer que a sua gestão seja realizada por um profissional que domine plenamente a competência-chave da empresa e que seja ótimo em liderança. Deve ser remunerado através de um salário fixo acrescido de participação nos lucros. É de fundamental importância que este profissional incorpore um perfil de empreendedor: que goste de correr riscos, goste muito e saiba lidar profundamente com dinheiro, seja focado em lucratividade, adore produtividade, seja inovativo e saiba praticar competitividade - buscar fazer negócios de forma inovativa e bem diferente da forma praticada pela concorrência. Finalmente precisa ser ético e entender profundamente de gente.

Observe como é exigente e complexo este novo mundo do trabalho centrado em competência-chave. Um detalhe muito importante merece destaque. Este modelo somente é aplicável em empresas inteligentes. Segundo James Quinn “a empresa

inteligente é formada em sua totalidade por colaboradores extremante capacitados”, portanto “todos são dotados de inteligência superior desenvolvida”.

A representação gráfica apresentada a seguir visa apresentar uma visão dinâmica sobre a configuração de um conjunto de Unidades Estratégicas de Negócios. Tal representação, que pode ser chamada de **relacionograma** – em substituição ao organograma, tem como conteúdo: a base preta representa o universo empresa, as partes brancas que representam as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's), caracterizam a existência das “pequenas empresas” A, B, C e D, as quais são planejadas e organizadas para funcionarem com autonomia de forma mais ágil e flexível possível. O que se pretende é maior velocidade sem perder a visão sistêmica sobre o universo empresarial.



Cada Unidade Estratégica de Negócio (UEN) – é formada por **Células de Negócio (CN's)**. Estas devem ser concebidas, organizadas e funcionarem como se fosse uma pequena célula de um organismo vivo. Na condição de célula viva deve incorporar como principais características flexibilidade e mutabilidade. Deve possibilitar rapidez nas ações de ajustes organizacionais para criar, expandir, retrair ou extinguir na perspectiva de se adequar sobre a necessidade e o tamanho com relação ao volume de trabalho e a alocação de recursos. Tais ajustes devem sempre ser materializados de acordo com as necessidades da empresa em função da realidade e dinâmica do mercado e do comportamento dos clientes. Requer a figura de um líder cujo perfil profissional incorpore conhecimento de técnicas de liderança e negociação, marcas de bom relacionamento, e principalmente, disposição e capacidade para atuar como um verdadeiro educador e formador de novos líderes.

Graficamente tem-se a seguinte representação gráfica: a base preta representa o **universo empresa**, as partes brancas representam as Unidades Estratégicas de Negócios (**UEN's**), e as pequenas partes pretas representam as Células de Negócios (**CN's**).



A **Equipe de Trabalho** é a unidade elementar deste novo processo organizador. É constituída por profissionais educados para o trabalho de forma a garantir um elevado desempenho que culmine com um alto índice de produtividade. **Um conjunto de Equipes de Trabalho forma uma Célula de Negócio (CN).**

Graficamente tem-se a seguinte representação: as partes brancas representam as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), as pequenas partes pretas representam as **Células de Negócios** e os pontos brancos representam as **Equipes de Trabalho (ET)**.



É importante destacar que esta nova forma de organizar empresas elimina por completo, o exercício do poder formal e as relações hierárquicas centradas em subordinação. Assim a estrutura organizacional clássica tende a desaparecer dando lugar a esta nova forma de organizar empresas.

O que passa a existir é uma estrutura de organização que depende, fundamentalmente de **liderança**, de **relacionamentos** e da capacidade de realizar o trabalho de forma ágil e flexível. Estamos, efetivamente, diante de três grandiosos desafios empresariais:

- 1) Desmontar estrutura organizacional clássica e desfazer organograma;
- 2) Montar estrutura relacional inovativa e construir relacionograma; e
- 3) Por em funcionamento um novo mundo do trabalho centrado na intelectualidade e capacidade do ser humano.

Observe uma aplicação prática do novo modelo de organização de empresa.

Estrutura de Organização Relacional



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste livro foi desenvolver uma abordagem direcionada para enfatizar conceitos fundamentais e demonstrar, com exemplos também, a necessidade crescente de estudarmos novas formas de desenvolvimento do trabalho do ser humano. Precisamos agir assim para ingressarmos no terceiro milênio conscientes dos desafios diretivos, gerenciais, operacionais e técnicos que certamente teremos que enfrentar e superar durante esta terceira década dessa nova era.

É preciso recontextualizar todos os sistemas e aplicações organizacionais, tendo como perspectiva o tão sonhado reconhecimento e a real valorização do ser humano, destacando-o, definitivamente, como a figura central de todo e qualquer processo produtivo em qualquer seguimento econômico.

Conclusivamente temos que admitir uma verdade: que tudo vem de Deus, inclusive o novo mundo do trabalho que começa a ser desenhado. Não fosse assim não teríamos:

- a) Profissionais que se sacrificam dias e noites, com extrema dedicação e zelo, na realização sistemática de pesquisa, estudo e criação de novidades tecnológicas tão fantásticas, como por exemplo, o

- microcomputador, seus sistemas aplicativos, a viabilização da Internet, inteligência Artificial, etc.;
- b) Profissionais que insistem em contribuir de alguma forma para com a sociedade e comunidades acadêmicas na condição de professores, instrutores e animadores de processos de aprendizagens, mesmo tendo que se doar tanto em troca de tão pouco, considerando a recompensa material; e
 - c) Profissionais que carregados de emoção e sensibilidade, buscam se realizar através do ato de oferecer consultas e construir em conjunto, soluções para os mais diversos problemas – pessoais e organizacionais. Esses, especialmente têm que criar e implantar em si, mecanismos de controle emocional que os possibilitem continuar na árdua e complexa tarefa de influenciar pessoas e empresas. Prestar serviço de aprendizagem ou consultoria proporciona uma grande satisfação profissional em função da complexidade do trabalho, porém não se constitui em atividade de fácil desenvolvimento, principalmente, em um país que não investe, séria e corretamente em educação, pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico.

Finalizo convicto que todos nós, do mais ignorante ao mais intelectualizado, somos simples instrumentos para materialização da vontade de Deus. Acredito que nosso Pai Criador de todas as coisas esta inspirando e orientado estudioso e pesquisadores na criação, implantação e consolidação de um novo mundo de trabalho, mais humano, mais fraterno e, principalmente, mais espiritualizado.

Considerando esta perspectiva espiritual, todos nós devemos assumir um compromisso com a construção de um mundo de trabalho melhor. Precisamos descontextualizar e aplicar corretamente o conhecimento, a tecnologia, a educação e a consultoria para criação, implantação e consolidação de um novo mundo do trabalho. Se procedermos assim, aumentam as chances de construirmos esse novo mundo mais justo, formado por empresas racionalmente mais produtivas, lucrativas, oferecendo às pessoas um ótimo ambiente de trabalho cujas marcas principais sejam a felicidade e a fraternidade entre todos, indistintamente.

Às pessoas de pouca fé, recomendo o sábio conselho de Aristóteles: “Somos o que repetidamente fazemos. Portanto, a excelência não é um feito, mas um hábito”.

Um novo mundo do trabalho mais humanizado é possível se empresários, executivos e colaboradores decidirem

conjuntamente incorporarem o hábito de continuamente reinventar a si próprios e as suas próprias organizações.

Recife (PE), 2024

Gilberto Lapa

PLANEJANDO OS DESAFIOS

I - OBJETIVOS

Experimentar um “**Processo de Planejamento Estratégico**” – contemplando os níveis Estratégico, Tático e Operacional. Tal experiência dar-se-á através de simulações realizadas mediante desafios em grupo ou individual, tendo como objeto empresas reais.

II - METODOLOGIA

O método dialogado para desenvolvimento de Planejamento Estratégico vem sendo desenvolvido, experimentado, inovado e consolidado em livros, congressos e em sala de aula. Como sendo também para acompanhamento da evolução e inovação de métodos de animação de processos de conhecimento.

Sua abordagem admite a utilização de recursos didáticos, métodos de trabalho e instrumentos que têm garantido um bom nível de conhecimento. A experiência tem indicado que o que se aprende em livros, por exemplo, é possível ser reproduzido em termos práticos na vida pessoal e profissional de cada participante.

III – RESULTADO FINAL

É de fundamental importância que todos os leitores estejam conscientes de que em todos os resultados finais a serem alcançados deve-se levar em consideração fatores críticos de sucesso no processo de conhecimento proposto, como:

- 1) Dedicação;
- 2) Participação;
- 3) Disciplina;
- 4) Qualidade dos resultados produzidos individualmente; e
- 5) Qualidade dos resultados produzidos em grupo.

PLANEJANDO OS DESAFIOS

_____ DESAFIO COLETIVO _____

– A Ser Realizado na Empresa onde Trabalha –

I – OBJETIVO DO DESAFIO

- 1) Promover troca de experiências entre os leitores participantes;
- 2) Vivenciar na prática um “**Processo de Planejamento Estratégico**”.

II – RESULTADOS FINAIS A SEREM ALCANÇADOS

Considerando a perspectiva de êxito e perseguindo-se a eficácia no processo de conhecimento, faz-se necessário realizar estudos, reflexões e criações em grupo. Neste sentido a metodologia contemplará:

- 1) Planejamento estratégico elaborado em pequenos grupos de trabalho para validação técnica.

- 2) Minuta elaborada ao final da leitura do livro contendo a produção dos resultados de cada grupo de leitores.

III - METODOLOGIA DO DESAFIO

Escolha da empresa real a ser submetida ao **“Processo de Planejamento Estratégico”**. Indicação do líder o qual deve pertencer e entender bem a organização escolhida. Constitui-se na principal fonte de **informação** para realização do produto final.

2. Elaboração em pequeno grupo de trabalho das nove etapas da **“Construção de Cenários”**, **“Cinco Indicativos de Mudanças Radicais”** e de todos os elementos do **“Processo de Planejamento Estratégico”**, seguida de preparação da minuta para validação técnica dos seguintes resultados:

CENÁRIOS E MUDANÇAS	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	PLANO ESTRATÉGICO	PLANOS TÁTICO/ OPERACIONAL
ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS 09 as etapas	AMBIENTE INTERNO 05 PONTOS FRACOS 05 PONTOS FORTES	01 VISÃO DE FUTURO 01 MISSÃO EMPRESARIAL	OBJETIVO 1 META 1.1. META 1.2. META 1.3.
INDICATIVOS DE MUDANÇA 05 INDICATIVOS DE MUDANÇAS	AMBIENTE EXTERNO 05 AMEAÇAS 05 OPORTUNIDADES		OBJETIVO 2 META 2.1. META 2.2. META 2.3.

DESAFIO INDIVIDUAL

– A SER REALIZADO NA VIDA PESSOAL –

ESTRATÉGIA DE VIDA PESSOAL (Experiência Pessoal com Estratégia de Vida)

I – OBJETIVO DO DESAFIO

Levar o leitor participante a exercitar na vida pessoal quanto no seu ambiente de trabalho - sua capacidade diretiva / gerencial, adquirida e/ou aprimorada durante a leitura desse livro - através de elaborações teóricas / acadêmicas e da experimentação prática de um **“Processo de Planejamento Estratégico”**. As elaborações contemplarão sua vida pessoal ou a empresa / instituição onde o leitor participante trabalha.

II – RESULTADO FINAL ESPERADO

Elaborar um documento **simples** e **objetivo**, estruturado em 04 (quatro) partes, com no máximo 6 (seis) folhas, contendo:

CAPA	PARTE I	PARTE II	PARTE III	PARTE IV
DADOS GERAIS	INTRODUÇÃO, FUTURO E CENÁRIOS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	PLANOS ESTRATÉGICO E TÁTICO
♦ Título	Estudo do futuro construção de cenários	Complexidade da mudança	Relação de Pontos fracos	Visão de futuro
♦ Instituição/ Empresa			Relação de pontos fortes	Missão empresarial/ Individual
♦ Ramo do negócio	Projeção de cenários em tópicos	Relação de mudanças	Relação de ameaças	Objetivos e metas
♦ Autor			Relação de oportunidades	Objetivos e metas
♦ Local				
♦ Data				

III – ESTRUTURAÇÃO

O material cujo **conteúdo** e **qualidade** da elaboração serão utilizados como elemento no processo de conhecimento ao final do livro. A seguir é apresentada estrutura do documento individual ou coletivo a ser elaborado.

Título

Instituição/ Empresa

Ramo do Negócio

Autor

Recife - PE
Mês / Ano

Futuro e Construção de Cenários

- Projeção de Cenários em Topicos

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -
6 -
7 -
8 -
9 -

1

- Complexidade da Mudança

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

- Relação de Mudanças

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

2

- Relação de Pontos Fracos

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

- Relação de Pontos Fortes

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

- Relação de Ameaças

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

- Relação de Oportunidades

1 -
2 -
3 -
4 -
5 -

3

- Declaração de Visão de Futuro

- Declaração de Missão Individual/Empresarial

4

- Elaboração de Objetivos e Metas

Objetivo 1
Meta 1.1.
Meta 1.2.
Meta 1.3.

- Elaboração de Objetivos e Metas

Objetivo 2
Meta 2.1.
Meta 2.2.
Meta 2.3.

5

DESAFIO INDIVIDUAL - ESTRATÉGIA DE VIDA PESSOAL

EXPERIÊNCIA PESSOAL COM ESTRATÉGIA DE VIDA 10 DIMENSÕES DE UMA VIDA COMPLETA*

AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DE VIDA										
CONCEITO →	MAL			REGULAR			BEM		ÓTIMO	
CATEGORIA ↓ PONTUAÇÃO →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PESSOAL Como esta o seu nível de satisfação em relação a vida que estar vivendo?	<input type="checkbox"/>									
SAÚDE Como esta o seu nível de satisfação em relação a sua saúde física e emocional? Tem andado? Caminhado?	<input type="checkbox"/>									
RECREAÇÃO Como esta o seu nível de satisfação em relação à prática de turismo, lazer e entretenimento?	<input type="checkbox"/>									
FAMÍLIA Como esta o seu nível de satisfação em relação ao seu grupo familiar, inclusive os parentes?	<input type="checkbox"/>									
AMIGOS Como esta o seu nível de satisfação em relação a conquista e manutenção de amizades?	<input type="checkbox"/>									
COMUNIDADE Como esta o seu nível de satisfação em relação a sua participação nas comunidades social, profissional e espiritual?	<input type="checkbox"/>									
CARREIRA Como esta o seu nível de satisfação em relação a seus avanços em termos de estudos, cursos e carreira profissional?	<input type="checkbox"/>									
FINANÇAS Como esta o seu nível de satisfação em relação as suas finanças em termos de ganhos, investimentos, gastos e controle?	<input type="checkbox"/>									
MORADIA Como esta o seu nível de satisfação em relação a sua moradia em termos de ambiente, conforto, tranquilidade e segurança?	<input type="checkbox"/>									
ESPIRITUALIDADE Como esta o seu nível de relação com Deus? Tem orado? Tem feito caridade moral e material?	<input type="checkbox"/>									

* Adaptado do programa “*O Propósito da Vida*” de Bill Bean - Chairman, Strategia.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA VIDA PESSOAL

PONTOS FRACOS

Registre nas linhas abaixo, 06 situações reais que existem dentro de sua pessoa - portanto sob seu absoluto controle - que você considera NEGATIVAS e RUINS, as quais estão incomodando demais, a ponto de não somente atrapalhar, mas de comprometer mesmo o alcance de seus objetivos e metas de vida.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

PONTOS FORTES

Registre nas linhas abaixo, 06 situações reais que existem dentro de sua pessoa que você considera POSITIVAS e BOAS, as quais estão à sua disposição, podendo ser acionadas não somente para melhorar, mas capaz e suficiente de modificar uma série de coisas que precisam ser alteradas para viabilizar o alcance de seus objetivos e metas de vida.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA VIDA PESSOAL

AMEAÇAS

Registre nas linhas abaixo, 06 situações reais que existem fora de sua pessoa - portanto fora de seu controle - que você considera VULNERÁVEIS e AMEAÇADORAS, as quais podem comprometer e até inviabilizar o alcance de seus objetivos e metas de vida.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

OPORTUNIDADES

Registre nas linhas abaixo, 06 situações reais que existem fora de sua pessoa, que você considera POTENCIALIDADES, as quais podem e devem ser aproveitadas para viabilizar o alcance dos seus objetivos e metas de vida.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

MINHA VISÃO DE FUTURO

Quando chegar o Natal do ano de _____, eu terei conquistado a minha visão de futuro com relação à minha vida pessoal / profissional, a qual é composta de três grandes sonhos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

MINHA MISSÃO PESSOAL

Para materializar a minha VISÃO DE FUTURO eu vou concentrar todo meu esforço na seguinte

OBJETIVOS E METAS PESSOAIS / PROFISSIONAIS

Perseguirei, conquistarei e mantereirei as seguintes situações futuras desejadas por mim, os quais, no momento presente, se apresentam são absolutamente prioritárias:

OBJETIVO 1

META 1.1 _____
META 1.2 _____
META 1.3 _____

OBJETIVO 2

META 1.1 _____

META 1.2 _____

META 1.3 _____

MINHA MISSÃO PESSOAL

Para materializar a minha VISÃO DE FUTURO eu vou concentrar todo meu esforço na seguinte

OBJETIVOS E METAS PESSOAIS / PROFISSIONAIS

Perseguirei, conquistarei e mantereirei as seguintes situações futuras desejadas por mim, os quais, no momento presente, se apresentam são absolutamente prioritárias:

OBJETIVO 1

META 1.1 _____

META 1.2 _____

META 1.3 _____

OBJETIVO 2

META 2.1 _____

META 2.2 _____

META 2.3 _____

SOBRE O AUTOR

Administrador / Professor / Palestrante
Recife (PE), Maio / 2024

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0033139195643148>

GILBERTO XAVIER LAPA é

Pós-doutorando em Psicologia - com Orientação em Metodologia de Pesquisa de Revisão (Comportamento Organizacional e Estratégia em Organizações) – UFLO, 2024; Doutor em Administração (Tecnologias Avançadas de Gestão) - UNIDA, 2014-2017, REVALIDADO em 04/05/2023 pela Universidade Positivo-UP (credenciada pelo MEC) conforme Plataforma Carolina Bori sob Processo 01042.3.46263/03-2023; Mestre em Gestão Empresarial – Linha de Pesquisa em Tecnologia, Inovação e Desempenho nas Organizações - FBV, 2010-2012; tem MBA Executivo em Gestão da Tecnologia da Informação (TI) – UFPE, 2008-2009; tem MBA em Planejamento e Gestão Organizacional – UPE/FCAP, 2008-2009; tem Pós-graduação com Especialização em Planejamento e Gestão Organizacional – UPE/FCAP, 2007; e é graduado em Administração de Empresas – UFPE, 1989-1993.



- Ganhou o **Prêmio Projeto Empresarial de Sucesso 2010** na 7ª Mostra da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco – FCAP/UPE pela monografia apresentada no MBA Executivo em Planejamento e Gestão Organizacional 2008/2009. A premiação com entrega de Placa comemorativa e Certificado de premiação foi concedida no evento que contou com a exposição de banner do trabalho premiado e a participação em uma

Mesa Redonda com os alunos atuais e a Coordenação de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE com o tema: “A Pesquisa Científica Na Prática Organizacional”.

- **Homenagem Especial (2020-UNINASSAU)**

PATRONO DA TURMA DE GESTÃO EM LOGÍSTICA E RECURSOS HUMANOS.

Tem como áreas de interesse, estudo e atuação permanente: Administração de Empresas; Planejamento Estratégico; Práticas de Qualidade e Competitividade; Estrutura de Organização, Simplificação e Racionalização de Processos de Trabalho; Gestão de Materiais; Ferramentas Estratégicas de Gestão; Gestão de Processos de Negócios (BPM); Gestão em Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento Organizacional; Gestão em Tecnologias Avançadas de Gestão; Empreendedorismo; Teorias da Administração e Estratégia de Gestão e Organização Empresarial.

Como professor e analista organizacional, transformando e desenvolvendo organizações, tem atuado como Palestrante em eventos em nível regional e internacional como: CONGRESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESA FAMILIAR, 2020. Grupo Ser Educacional; ENCONTRO NACIONAL DE EDUCADORES, 2020. Grupo Ser Educacional; 1º CONGRESSO NACIONAL DE APRENDIZAGEM, 2020. Grupo Ser Educacional; a 8ª Mostra Internacional de Pôsteres do Programa MERCOSUL de PÓS-GRADUAÇÃO (2016); UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, 2014. TALLER GESTIÓN INTEGRAL DE NEGOCIOS - NUEVOS PARADIGMAS EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

Desde 2016 tem participado de Bancas de conclusões de curso de graduação em Administração de Empresas na Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP.

Vem, desde 1990, acumulando experiências profissionais junto as seguintes organizações:

EMPRESA	PERÍODO	CARGO
<i>CPRM-COMPANHIA DE PESQUISA DE RECURSOS MINERAIS (SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL)</i>	Mar/03 a ...	<i>Administrador/ Analista em Geociências</i>
<i>UNINASSAU</i>	Ago/18 a Set/20...	<i>Professor Mestre I</i>
<i>UNIBRA-CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO</i>	Fev/13 a Jul/15	<i>Professor Mestre I</i>
<i>KÁRITAS TURISMO LTDA</i>	Jun/97 a Fev/03	<i>Administrador</i>
<i>DOIS RIOS LOTÉRICA LTDA – ME</i>	Jun/96 a Abr/97	<i>Supervisor-Gerente/ Sócio-Proprietário</i>
<i>GRUPO BRENNAND</i>	Mar/94 a Abr/96	<i>Aux. Adm. Compras/ Comprador</i>
<i>PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S/A</i>	Mar/93 a Jan/94	<i>Analista de Apoio III</i>
<i>FLAT AUTOMÓVEIS S/A</i>	Fev/92 a Mar/93	<i>Representante de Peças</i>
<i>FT & A CONSULTORES LTDA</i>	Ago/90 a Jan/92	<i>Consultor Trainee e Júnior</i>

Tem realizado elaborações como contribuições técnicas no campo da Administração de Empresas e Tecnologia da Informação através de artigos publicadas em revistas e jornais como: LAPA, G. X. - Impacto na administração de materiais da aplicação do método de criticidade por tecnologia da informação. Revista UNIDA Científica., v.06, p. 91-96 - 96, 2022; LAPA, G. X. - Free

grátis: o futuro dos preços. RIC - Revista IBGM Científica. Grupo Acadêmico, p.119 - 120, 2014.

Tem participado de Seminários e Cursos como: Roda de Mestres na UNINASSAU (2019-2020); diversos cursos da ENAP–Escola Nacional de Administração Pública (2021-2023); VIII Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas (2011); 2ª Encontro Norte e Nordeste de Pregoeiros, Equipes de Apoio, Comissões de Licitações e Gestores de Contrato (2007); e IV Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas (2007).