

# Texto de Apoio IX

---

MAX BIO, Sérgio R. Sistemas de Informação: um enfoque gerencial. São Paulo, Ed. Atlas, 1987.

## **Processos de Mudança e o “Sistema Empresa”**

O entendimento da empresa como um sistema leva inevitavelmente o administrador de uma postura conservadora (para que mudar, se sempre foi assim?) para uma postura de agente de mudança. Isso porque, a partir desse entendimento, se torna inequívoco que:

- a) O ambiente externo está em constante mutação. Portanto, a mudança passa a ser vista não como uma questão de gosto, mas até mesmo como uma necessidade de sobrevivência. Ameaças externas precisam ser superadas: oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas.
- b) Deve haver correspondentes realinhamentos dos processos internos de produção, da estrutura organizacional, dos recursos humanos, dos sistemas de informação com as medidas tomadas externamente. Isso ocorre, por exemplo, quando do lançamento de uma nova linha de produtos.
- c) Os níveis de eficiência exigem aperfeiçoamentos contínuos para a empresa sobreviver ao acirramento da competição ou para se criarem melhores condições competitivas.
- d) É possível interpretar qualquer processo de mudança quanto ao seu impacto no todo: por exemplo, a introdução de um computador na empresa não é vista simplesmente como uma questão de instalação física e de programação. Ao contrário, as repercussões dessa medida no sistema organizacional podem ser avaliadas. Podem-se antever reflexos negativos, integrar medidas paralelamente nos subsistemas afetados pelo processo de mudança. No entanto, a necessidade de resposta às pressões do ambiente externo conflita com a tendência de perpetuação das estruturas organizacionais, dos métodos produtivos e dos critérios e procedimentos

administrativos. A habilidade em obter resultados positivos das mudanças é, assim, cada vez mais um fator crítico e precisa ser desenvolvida por toda e qualquer empresa que pretenda sobreviver e crescer.

## **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE GERÊNCIA**

Planejamento: o sentido do ato de planejar

O que significa “planejar”? Planejar implica voltar os olhos para o futuro, ou seja, trata-se de definir hoje que resultados devem ser alcançados no futuro e de que forma. A essência desse ato é a tomada de decisões. O que é decisão? É a escolha de uma entre várias alternativas. O “planejar” portanto, refere-se à busca da melhor alternativa para se chegar a determinado resultado no futuro. O que significa “melhor alternativa”? A mais econômica? A de execução mais rápida? Aquela que é considerada a mais factível: Ou um conjunto desses fatores? Na verdade, as alternativas desenvolvidas num processo de planejamento são examinadas à luz das condições ou premissas que cercam essas mesmas alternativas. Em síntese, planejar corresponde a desenvolver alternativas e escolher uma entre as alternativas identificadas, à luz das premissas que as envolvem, tendo em vista a consecução de determinado objetivo futuro.

### **Planejamento estratégico X operacional: hierarquização e coordenação de planos**

Existem planos, quanto à sua abrangência, voltados para a definição de objetivos e cursos de ação relacionados com as operações presentes (planos operacionais) e planos destinados a definir as ações do sistema empresa no meio ambiente, com o objetivo de orientá-la para uma posição futura desejada (planos estratégicos) Nesse nível são consideradas as ações destinadas, por exemplo, a incorporações e fusões, eliminação de uma divisão inteira, diversificação, esforço de pesquisa, novos produtos e mercados. Pela própria natureza dessas questões, tais planos estratégicos são de longo prazo.

É condição básica que o planejamento resulte numa estrutura de planos que mostre cada plano no todo, e as inter-relações entre eles. Isto significa que todos os planos devem compor-se, coordenadamente, e

dentro de certa hierarquização dos planos estratégicos para os operacionais.

### **Planos de curto e longo prazos**

O planejamento pode ser de curto ou longo prazo. Embora não haja regras definitivas sobre o que é um plano de curto ou longo prazo, consideram-se de curto prazo os planos de até um ano, e de longo prazo aqueles acima de um ano (planos trienais, quinquenais, decenais). Obviamente, é melhor estender o planejamento em termos de tempo do que limitá-lo a períodos mais curtos. Com planos de longo prazo podem-se interpretar os acontecimentos atuais (a execução dos planos de curto prazo) quanto ao seu impacto em futuro mais remoto.

Para planejar a longo prazo, no entanto, nem sempre é factível em função de fatores como: indisponibilidade de premissas quantificadas (previsões) confiáveis, tempo e custo do planejamento.

### **Planos de duração determinada X planos de duração indeterminada**

Existem inúmeros tipos de planos. Um orçamento de lucro, por exemplo, é um plano composto das decisões resultantes de volumes de vendas e de produção (quantificadas em espécie - moeda). Um orçamento é um plano de duração predeterminado; refere-se a certo período de tempo: seis meses, um ano, cinco anos. Tais tipos de planos podem ser chamados planos temporários, pois a cada final de período de execução os ciclos de planejamento se repetem.

Nessa categoria de planos temporários seriam classificados todos os planos cujo estabelecimento é de responsabilidade de cada área executiva: planos de vendas, de produção, de manutenção, de treinamento de pessoal, etc. Um administrador, no entanto, ao estudar alternativas da organização que deve operar no futuro, ou alternativas sobre determinada política, ou alternativas de certo sistema de informação, por definição também está dedicando-se ao planejamento, com a diferença de que os planos daí resultantes – a política fixada, a estrutura de organização ou o sistema de informação – não estão vinculados a determinado período de tempo pré-definido. Certamente

ninguém implantaria o novo sistema de custos ou a nova estrutura organizacional da área de marketing para o próximo semestre ou para o próximo ano. Tampouco haveria a necessidade de vincular esses tipos de planos a períodos de tempo especificados. Uma vez estabelecidos, continuam sendo executados indefinidamente até que, pela sua desatualização, pelo surgimento de novas necessidades, pela mudança de condições, ou por qualquer outra razão, se resolve alterá-los, replanejando-os. Para diferenciá-los dos planos temporários, esses tipos são denominados *planos permanentes*.

#### **Planos Temporários:**

- tem duração limitada;
- a cada fim de período, um novo plano torna-se necessário;
- são elaborados pelos executivos de cada área.

#### **Planos Permanentes:**

- Não tem prazo de duração;
- São executados de maneira cíclica;
- Devem ser elaborados por especialistas (analistas de sistemas, por exemplo).

### **Instrumentos ou tipos de planos**

Após a discussão sobre conceitos básicos de planejamento, cabe identificar os vários tipos de planos:

#### **Planos Temporários:**

Orçamentos

Planejamento de produção

Planejamento de materiais

Programas:

- manutenção

- treinamento, etc

PERT/CPM

#### **Planos Permanentes:**

Políticas;

Sistemas de informação;

Organização.

## Direção

Os fatores componentes do processo de gerência requerem alto grau de integração entre si. De um administrador se requer habilidade para integrar funções gerenciais. Assim é que a função *direção* (que pode ser explicada, em termos simples, como a capacidade de obtenção de resultados por meio de outras pessoas) vincula-se ao planejamento, à medida que se torna necessário saber que resultados futuros se pretende que a ação das pessoas alcance.

A habilidade de direção surge na interação direta entre chefe e subordinados. É a maior ou menor condição de liderar pessoas. A ação de cada pessoa resulta da sua capacidade individual (saber por que, o que, e como fazer alguma coisa) e da sua motivação (ter vontade de fazer). Assim, a direção é, em larga escala, o talento do chefe em *capacitar e motivar* seus subordinados. De fato, pouco adiantaria uma pessoa muito capaz e pouco motivada, ou com alto grau de motivação que não soubesse o que e como fazer.

Muito se tem discutido se a capacidade de liderança é ou não essencialmente inata. É certo que a tarefa de dirigir envolve muito de perto condições comportamentais e de personalidade. Entretanto, hoje já se aceita que estilos de liderança podem ser estudados e aprimorados com o objetivo de obter maior eficácia, em face das condições que caracterizam determinado grupo de subordinados. Um grupo de subordinados de baixo nível sociocultural, com forte tendência à indisciplina, não seria eficazmente liderado segundo um estilo liberal de direção. Por outro lado, um grupo de arquitetos altamente especializados, trabalhando num projeto complexo, dificilmente produziria os melhores resultados sob um estilo de direção autocrático. Seria mais adequado, nesse caso, uma liderança democrática. Um componente básico da atividade de um administrador é a sua capacidade em termos de direção.

MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à Administração. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

### **Aprendendo a usar o enfoque sistêmico**

Uma das ideias mais importantes do moderno enfoque sistêmico é a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador. Para enfatizar a complexidade, é preciso ter a capacidade de entendê-la. Quem pretende utilizar o enfoque sistêmico deve aprender a enxergar sistemas e sua complexidade. Para enxergar sistemas, é preciso educar-se para perceber os elementos da realidade como parte de sistemas.

Por exemplo, uma rodovia é parte de um sistema de transportes, que abrange veículos, motoristas, postos de serviços, praças de pedágio, empresas de manutenção e muitos outros componentes. Da mesma forma, todas as organizações são sistemas que podem fazer parte de outros sistemas maiores. Ampliando o foco, as fronteiras do sistema expandem-se demasiadamente e a perspectiva se perde. O sistema de transporte exemplificado anteriormente inclui poços de petróleo, fornecedores de plataformas marítimas, condições meteorológicas no mar, que dificultam ou facilitam a extração, e que dependem do movimento do Sol e da Lua, que interagem com o Sistema Solar. No final das contas, para andar de automóvel, você depende do comportamento da galáxia. Para usar esse enfoque sistêmico, é preciso aprender a delimitar fronteiras de sistemas para entendê-los e manejá-los.

Em resumo, os limites de qualquer sistema sempre dependem do observador. Os sistemas são como você os enxerga. Portanto, é preciso fazer “recortes da realidade”, para dividi-la em sistemas menores que possam ser estudados isoladamente.

## Estudo de Caso: Diálogo em Atenas

Estamos no século V a.C., mas você não sabe disso. Você só sabe que tem o privilégio de ser discípulo do grande filósofo Sócrates e, como ele, nada sabe. Acompanhando o mestre numa de suas andanças pela gloriosa Atenas, que hoje está elegendo seus dirigentes, você e seus colegas tiveram mais uma valiosa oportunidade de vê-lo utilizar seu famoso método de fazer perguntas. Vocês cruzaram com Nicomáquides, candidato a estrategista (comandante ou general do exército ateniense), a quem Sócrates perguntou:

- Então, Nicomáquides, quais são os estrategistas eleitos?

- Ah, Sócrates, você não acha que os atenienses foram injustos: em lugar de elegerem a mim, que tenho tanta experiência militar e fui tantas vezes ferido (e mostrava suas cicatrizes), escolheram um tal de Antístenes, que nunca foi soldado e até hoje só se dedicou a acumular dinheiro.

- Mas você não acha que essa é uma boa qualidade?

Ora Sócrates, saber juntar dinheiro não significa saber comandar exércitos.

- Antístenes, continuou Sócrates – já demonstrou que é o nosso melhor mestre de coro.

- Santo Júpiter, Sócrates! Uma coisa é estar à frente de um coro e outra, muito diferentes, é estar à frente de um, exército!

- Veja, Nicomáquides, que Antístenes não sabe cantar nem treinar cantores, mas teve habilidade de escolher os melhores artistas.

- Sim, Sócrates, mas será que ele encontrará no exército quem organize as tropas e faça a guerra em seu lugar?

- Se ele conseguir encontrar os melhores em questões militares, assim como soube fazer no caso dos cantores, bem que poderá vencer as batalhas.

- Ah é, Sócrates? Então você acha que alguém pode ter, ao mesmo tempo, competência como diretor de coro e estrategista?

- O que penso é o seguinte: o bom administrador terá bom desempenho à frente de um coro, uma casa, uma cidade, um exército.

- Santo Júpiter! Nunca pensei ouvir você dizer que um bom administrador de bens pode ser um bom general!

- Pois bem, Nicomáquides. Vamos ver se as responsabilidades de um e de outro são iguais ou diferentes.

- Está bem Sócrates, concordo.

- Cercar-se de colaboradores competentes não é responsabilidade de ambos?

- Com certeza.

- Designar aos colaboradores as tarefas para as quais são mais aptos, sim ou não?

- Sim, é claro.

- Punir os relaxados e recompensar os aplicados?

- Certamente.

- Confraternizar com os colaboradores, para criar um clima positivo e espírito de colaboração?

- Sem dúvida.

- Cuidar do patrimônio não devem ambos?

- Isso também é certo.

- Enfim, não devem ser igualmente dedicados em suas atribuições? Não é certo que ambos têm inimigos ou concorrentes? Não tem o mesmo interesse em vencê-los?

- Sim, é claro.

Então, Nicomáquides, se os negócios particulares são tão parecidos com os negócios públicos, por que o administrador de um não pode ser o administrador de outro?