

## PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL NA GESTÃO E LIDERANÇA

FERNANDO RODRIGO ANDRIAN<sup>1</sup>

### RESUMO

O processo de planejamento deve ser uma das principais ferramentas a serem adotadas pelas empresas, independente do seu tamanho ou ramo de atividade, sendo aplicado idealmente em três níveis, o estratégico, tático e operacional. A elaboração do planejamento deve considerar dois aspectos; o horizonte que permite dar a empresa a longitude que se almeja alcançar os objetivos e metas; e o período que é a divisão do horizonte em ciclos através do tempo-relógio e calendários, permitindo estabelecer a periodicidade de revisão do planejamento. Além dos aspectos, três pilares darão sustentação para o processo de planejar, organizar, coordenar e controlar. O primeiro é a gestão de informações, o segundo a construção de cenários e terceiro e último a tomada de decisões, que exige da liderança e gestores algumas competências e habilidades.

**Palavras-chave:** *Planejamento, informações, cenários, decisão, habilidades.*

---

<sup>1</sup> Mestrando pelo Programa de Educação Stricto Sensu da USF – Universidade São Francisco, Itatiba, e-mail: Fernando.andrian@gmail.com

## PLANNING AS AN ESSENTIAL TOOL IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP

### ABSTRACT

*The planning process should be one of the main tools to be adopted by companies, regardless of their size or field of activity, ideally being applied at three levels, strategic, tactical and operational. The elaboration of the planning must consider two aspects; the horizon that allows giving the company the longitude that it aims to achieve the objectives and goals; and the period, which is the division of the horizon into cycles through clock-time and calendars, allowing to establish the periodicity of planning revision. In addition to the aspects, three pillars will support the process of planning, organizing, coordinating and controlling. The first is information management, the second is the construction of scenarios and the third and last is decision-making, which requires some skills and abilities from leaders and managers.*

*Keywords: Planning, information, scenarios, decision, skills*

## 1. INTRODUÇÃO

Planejamento é a primeira função da administração, seguida das demais funções que para Chiavenato (2023) são organizar, coordenar e controlar. Essa última é a que alimenta o ciclo novamente e impulsiona a dinâmica para a retirada da inércia o processo de decisão e gestão. O ato de planejar é a construção de cenários, a escolha de alternativas diante de uma determinada situação apresentada; para que ao ser avaliado os impactos e os riscos de cada alternativa inicie o processo decisório. Para a construção de cenários é necessário que tenha informações e conhecimento sobre a situação ou sobre o que se deseja decidir e elaborar o planejamento.

O planejamento para Slack (2018) requer competências e habilidades para que as informações levantadas, possam permitir um diagnóstico real e preciso; de forma que a construção de cenários futuros venha contribuir e facilitar a tomada de decisão; assim como a execução do que foi planejado possa estar em linha com a cultura da empresa.

Após a execução, a função “controle” irá mostrar se os resultados saíram conforme forma outrora planejados. Sendo positivo, o ciclo continua efetuando melhorias no processo de planejamento futuro; caso seja negativo, deve avaliar o quão distante ficou o realizado do planejado para a elaboração e colocação em prática de um plano de ação que de possibilidade de alcançar o resultado planejado.

Dentro das empresas; o processo de planejar é inerente e simbiótico ao processo de gestão, a falta desse processo resulta em planejamento e tomada de decisão por si só, ou seja, alguém ou algum processo se moverá para a escolha da alternativa mais fácil, com menor risco e que na maioria das vezes, não trará o resultado esperado ou que possa alavancar a empresa; principalmente porque para Pereira e Neis (2015); as empresas devem construir o planejamento estratégico que dá a visão a longo prazo, na sequência o tático que a visão é a médio prazo e por fim o operacional que é de curto prazo. Logo podemos refletir que a função planejamento é a principal dentro das organizações para que o resultado não seja oriundo de um

processo automático de decisão, que na prática pode colocar em risco a própria existência da empresa. Gestão sem planejamento não é gestão. Para os autores;

Para uma organização poder enxergar o futuro de forma estruturada a fim de aproveitar as oportunidades e prevenir as ameaças e para que a companhia possa se manter ativa e próspera nesse novo contexto que se modifica constantemente é preciso que haja um Processo de Planejamento Estratégico ativo, contínuo, sério e criativo. Ou seja, é necessário uma postura pró-ativa da organização, que possa analisar e se antecipar aos acontecimentos, caso contrário, a administração organizacional estará apenas reagindo ao ambiente externo. (PEREIRA, NEIS; 2015, p.47).

A proposta desse artigo é trazer os principais elementos para que as empresas, independentes da sua atividade ou tamanho possam ter como base sólida de crescimento e gestão, o processo de planejamento, que permitirá construir e fortalecer processos internos, monitorar e se preparar para as ameaças ou mudanças no ambiente externo; avaliando o quanto afetará o ambiente interno, seus processos, planejamento e resultados atuais. O que ocorre nas empresas, principalmente nas de pequenas e médio porte é que os gestores gastam maior parte do tempo na operação ou na execução; sendo que para Chiavenato (2018); deve-se passar a maior parte do tempo elaborando e construindo cenários para que as decisões possam ser organizadas dentro de processos, coordenadas em tarefas e executadas de forma a serem controladas.

O desenvolvimento do artigo começa descrevendo os conceitos e o funcionamento da dinâmica da função de planejamento que na sequência se divide em três elementos ou pilares fundamentais que são: gestão da informação, construção de cenários e tomada de decisão.

## 2. CONCEITOS E DINÂMICA DE PLANEJAMENTO

Planejamento segundo explica Chiavenato (2023) é o processo de determinar os objetivos e metas organizacionais, assim como avaliar meios de realizá-los; nesse contexto Slack *et al* (2018) define que objetivos são definidos pelo “o que” e pelo “quando” se deseja alcançar como por exemplo: Espera-se um aumento nas vendas

no mês X. Espera-se um aumento no *Market Share* (fatia de mercado) até o final do ano. Por outro lado, continua o autor as metas são definidas pelo “quanto”. Usando o mesmo exemplo anterior; espera-se um aumento nas vendas de 5% no mês X, versus o mês anterior. Espera-se um aumento de 20% no *Market Share* até o final do ano.

A avaliação dos meios para alcançar objetivos e metas é a construção de cenários, através das informações e conhecimentos. É o caminho a ser trilhado para alcançar o resultado definido no processo de planejamento. O desenho e definição dos objetivos e metas sem planejamento é “jogar com a sorte”, e nas empresas não existe sorte e sim planejamento que tem como primeiro passo escolher um destino; que Pereira e Neis (2015) define como traçar e definir onde a empresa deseja chegar dentro de um determinado período. Na sequência, é avaliar os caminhos possíveis a serem feitos para que possa alcançar o que foi almejado; observando segundo os autores, os meios e os recursos que a empresa possui; avaliando os riscos e impactos inerente que cada caminho oferece; para então seguir para o terceiro passo é que escolher e decidir qual caminho seguir organizando e coordenando os processos e pessoas para a execução. Como envolve riscos, o planejamento e as decisões dependem da liderança e da cultura que a empresa possui. Tavares (2010) vai propor que uma empresa que possui uma liderança arrojada, serão mais agressivas na definição dos objetivos e metas, assim como na disponibilização dos recursos e meios para alcança-los, assumindo maior risco no que tange aos impactos relacionados à adversidades que podem ocorrer no momento da execução; por outro lado, ainda segundo o autor, uma liderança e uma cultura mais conservadora certamente irão avaliar os impactos e os riscos com mais cautela e até mesmo abrir mão de algum objetivo e meta e detrimento do conservadorismo.

De qualquer forma a gestão e liderança da empresa deve considerar que o planejamento é primordial inclusive para seu crescimento e permanência no mercado que é hostil e volátil. Nesse sentido, Tavares explica que;

O processo de planejamento, deve-se levar em consideração algumas características. A primeira delas é que se trata de um processo permanente e contínuo, não se esgotando em um único plano de ação, ou após a sua execução, mas deve ser realizado continuamente dentro da empresa. O

segundo é que planejar é vislumbrar o futuro da empresa, considerando as mudanças que poderão ocorrer no ambiente externos. O terceiro é que visa construir cenários para a tomada de decisão, principalmente na alocação dos recursos e quais caminhos serão seguidos. O quarto é que o processo de planejamento é sistêmico e abrange toda empresa, sendo ao mesmo tempo interativo, integrativo e flexível. (TAVARES; 2010, p. 23).

Nessa perspectiva, os gestores e liderança da empresa devem estar alinhados e “munidos” de informações de todos os tipos, seja referente ao ambiente interno da empresa, como relatório de vendas, financeiros, de clientes entre outros; seja referente ao ambiente externo como dados de mercado que a empresa atua, concorrentes, decisões do governo, mudanças nas legislações, novas tecnologias, entre outros. Como o processo de planejamento está relacionado à construção de cenários, as informações podem ser oriundas das mais variadas fontes que levarão à tomada de decisão.

Dessa forma podemos refletir que o processo de planejar seja qual for o tipo de planejamento possui uma dinâmica a ser seguida, e que Corrêa descreve o passo a passo a seguir;

O primeiro passo; é fazer o levantamento da situação atual. Deve-se “fotografar”, deve “congelar” a situação presente, do ponto de vista de dados e informações no tempo; o segundo é reconhecer e desenvolver a “visão” de futuro, alinhado com a cultura da empresa; o terceiro consiste na avaliação do contexto presente e da visão futura por uma construção de cenário, e metodologia lógica que transforme dados coletados em informações possibilitando o quarto passo que é tomada de decisão gerencial baseado nas informações que é a base para o quinto passo que trata-se da execução do planejamento com a devida organização e coordenação dos processos e pessoas. O sexto e último passo é a controle ou a verificação o quanto o resultado alcançado está próximo do planejamento elaborado, do cenário construído. (CORRÊA; 2013, p.210)

A avaliação no sexto passo serve para retroalimentar o ciclo do planejamento para os próximos períodos, uma vez que o processo é feito por período de tempo, logo a execução representa o fechamento de um ciclo de planejamento, sendo necessário seguir para o próximo, assim por diante. Nesse contexto; temos dois aspectos fundamentais na construção do processo de planejamento: o horizonte e o período.

O horizonte para Corrêa (2013) é a definição do alcance, da visão, da abrangência do processo de planejamento, tratando-se do tempo-relógio e calendário, já que a “visão” e o desenho do planejamento são referentes ao futuro como já mencionado anteriormente. A definição do horizonte estabelece o volume de informações necessárias para a construção de cenários e tomadas de decisões. Ainda para o autor, o horizonte deve ser coerente com a inércia das decisões que serão tomadas, estabelecendo a hierarquia do planejamento em curto, médio e longo prazo.

O tempo, na hierarquia mencionada, irá exigir o grau de informações e conhecimentos necessários para a tomada de decisão dentro do processo de planejamento dentro de uma dinâmica que o que outrora foi considerado longo prazo, tornará médio e depois curto prazo.

O planejamento no longo prazo é denominado segundo Tavares (2010), como planejamento estratégico nas empresas, começando com a definição da missão, visão e os valores estabelecidos considerando a cultura. São elaborados e definidos pelos executivos e alta liderança; ou no caso de empresas de médio ou pequeno porte pelos proprietários. O horizonte proposto pelo autor é de no mínimo 5 anos, enquanto o máximo depende do ramo de atividade que a empresa está inserida no mercado.

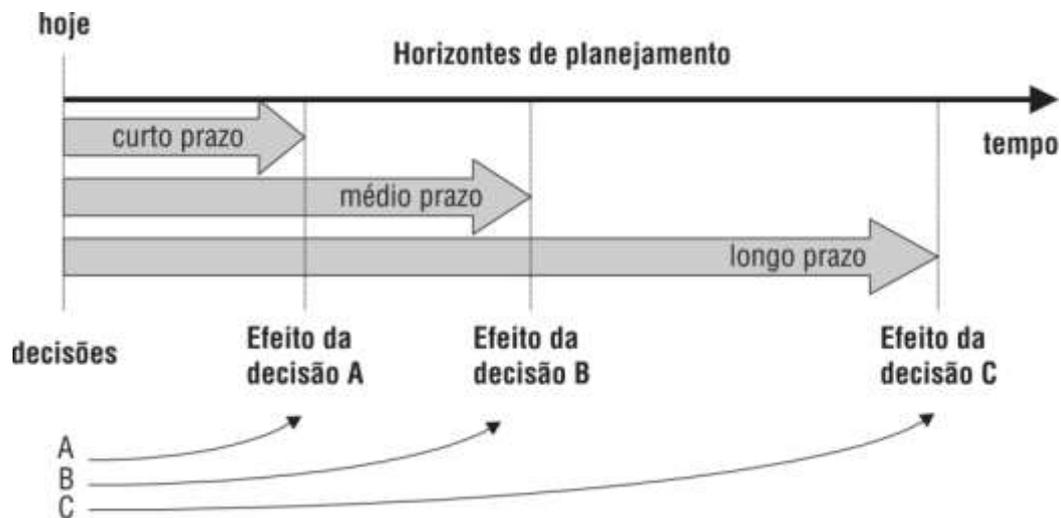
O planejamento no médio prazo para Tavares (2010) deve coincidir com o planejamento tático que é o desdobramento do planejamento estratégico da empresa. Normalmente são elaborados pelos gestores ou gerentes, com foco na construção dos cenários futuros dentro de um horizonte de no mínimo um ano. É primordial que seja feito a partir do que foi desenhado no planejamento estratégico por tratar-se de um desdobramento. Os ajustes a serem considerados vão depender das mudanças ocorridas no ambiente interno e externo da empresa. Se forem necessárias alterações radicais, recomenda-se um novo planejamento estratégico; algo muito comum, principalmente se há mudanças no cenário externo nas áreas econômicas, políticas ou em alguma legislação que venha afetar diretamente a empresa. Ou mesmo se o desenho do planejamento estratégico anterior esteja desalinhado com a realidade da empresa.

O planejamento no curto prazo, ainda segundo Tavares (2010) por sua vez deve estar alinhado com o planejamento operacional, sendo desdobramento do planejamento tático que veio do desdobramento do planejamento estratégico. O horizonte recomendado deve ser de três a seis meses, dependendo da atividade e do tamanho da empresa. No desdobramento do planejamento tático para o operacional é natural ocorrer mudanças, porém segundo autor deve ser com menor intensidade para que os impactos na execução não interfiram nos resultados, assim como na aplicação eficaz dos recursos, porque o planejamento operacional é o que orienta o dia a dia dos processos, atividades e fluxos dentro de cada setor ou departamento da empresa.

O alinhamento entre os três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional deve ocorrer independente do grau de mudança e alterações nos cenários e ambientes internos e externos da organização. O processo de planejamento deve estar em consonância com a cultura da empresa para que não venha tornar-se inútil ou se houver uma tentativa de execução, possa ferir a história, a cultura e os valores que a empresa possui. Alterações e mudanças devem ocorrer na passagem de um nível para outro, principalmente porque como já mencionado, o processo de planejamento é flexível e adaptável, porém quanto menor for o impacto das alterações nos resultados esperados, significa que a construção de cenários foi ancorada em princípios e valores da empresa, análise de riscos e de vulnerabilidade, criatividade e intuição, assim como em conhecimento dos ambientes interno e externo.

Corrêa (2013) explica que a dinâmica de planejamento nos três níveis explicitados anteriormente depende do ramo de atividade e do tamanho das empresas; e devem estar não só alinhados, mas deve representar em cada processo, tarefa, atividade a ser executada; a cultura e o estilo de liderança adotado pela empresa; o que será reconhecido pelos *stakeholders* como colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas e mercado. A figura 1, mostra a dinâmica e o desdobramento do planejamento no horizonte e os efeitos na tomada de decisão.

Figura 1 – Efeitos do planejamento em Curto, médio e longo prazo.



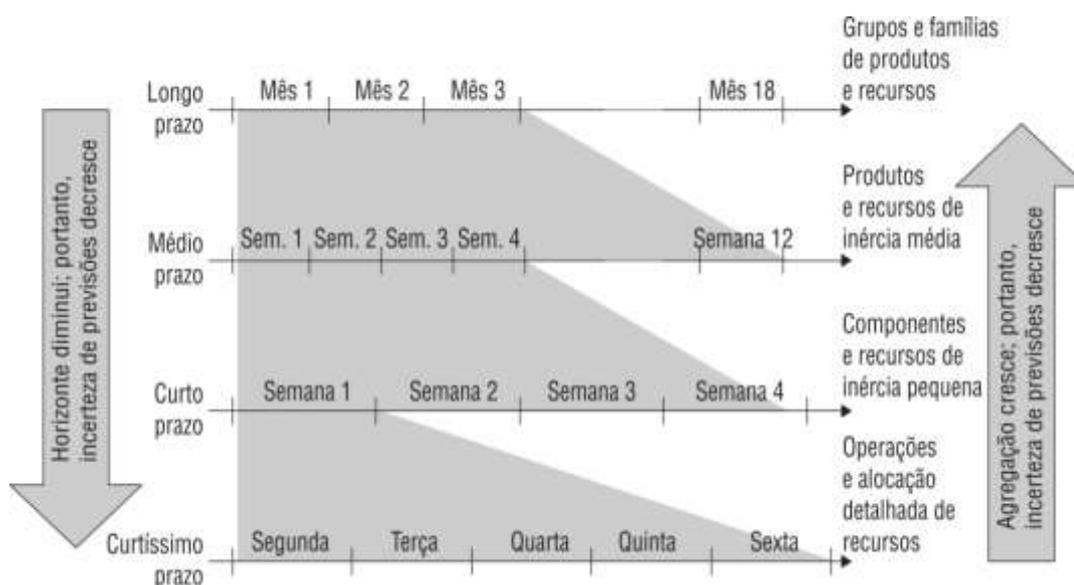
Fonte: Corrêa; 2013, p. 215

O segundo aspecto refere-se ao período, que segundo explica Tavares (2010) é a divisão do horizonte que irá determinar o intervalo de tempo entre um planejamento e outro; e pode ser estabelecida com base na necessidade de revisão do processo de planejamento e vai depender dos níveis e horizontes estabelecidos dentro do planejamento estratégico, tático e operacional. Nessa perspectiva a definição do período está relacionada ao processo de organizar os recursos e coordenar a execução de tarefas e atividades que irão de fato concretizar o cenário construído dentro de período que podemos denominar como ciclos de planejamento.

Corrêa (2013) vai elucidar que o período definido dentro do horizonte é uma forma de desdobramento do processo de planejamento, assim como uma definição, mesmo que não fixa do fechamento do ciclo de planejamento que finaliza com o controle. A figura 2 nos mostra como é a dinâmica e funcionamento da relação horizonte – período considerando longo, médio, curto e segundo o autor curtíssimo prazo; assim como os impactos e efeitos principalmente na repercussão dos riscos e das incertezas comuns no processo de planejamento. Conforme o planejamento avança para o período de curtíssimo prazo, as incertezas e riscos devem ser reduzidos ou eliminados para não comprometer a execução; por outro lado a alocação

dos recursos previstos ou projetados começam a se fazerem necessários. Essa dinâmica é importante para não haver problemas de falta de um ou outro recurso no momento da execução. A definição de ciclos de revisão de planejamento é essencial nesse caso.

**Figura 2 – Dinâmica da relação do horizonte e periodicidade no planejamento**



Fonte: Corrêa; 2013, p. 219

A relação existente entre horizonte e período no processo de planejamento são determinantes para que os ciclos tenham na sua execução eficácia e principalmente possa ir reduzindo as incertezas e riscos. A falta da dinâmica nessa relação, fará com que o processo não seja linear e as decisões no longo, médio e curto prazo sejam díspares; sem conexão e prejudicam os resultados do planejamento, inclusive dia a dia da empresa, tornando uma empresa com alto volume de decisões urgentes e emergentes, fazendo com que as pessoas e liderança estejam sempre “apagando incêndios”.

Corrêa (2013) vai trazer que o planejamento linear, onde as decisões foram pensadas dentro de um cenário, com informações corretas e consistentes, as alterações necessárias ocorrem conforme há o encurtamento do horizonte sem

prejudicar ou mudar o resultado no momento da execução. As mudanças no decorrer do tempo serão ajustes, reflexo de mudanças em algum ponto específico do cenário, principalmente motivado por questões relativas ao ambiente externo. Alterações que são motivadas por mudanças advindas do ambiente interno devem ser avaliadas, pois pode ser sintoma de liderança e gestão que não possuem o processo de planejamento como principal ferramenta de gerenciamentos e administração, seja nas áreas de vendas, compras, produção, distribuição, finanças, entre outras. Logo, se tal sintoma é percebido, recomenda ajuste imediato na liderança para não contaminar a cultura da empresa e até mesmo extirpar o processo e a função de planejamento. Empresas de sucesso e com crescimento sustentável não tolera na sua liderança e gestão a falta da construção de cenários e planejamento para tomada de decisões.

É possível observar que até o momento, na conceituação dos processos de planejamento aparecem o que podemos considerar como pilares essenciais que são as informações, a construção de cenários e a tomada de decisões. A consistência, a robustez, a acuracidade, a disponibilidade, a competência e a habilidade das empresas em construir tais pilares é que irá definir a efetividade do planejamento.

A execução próxima do planejamento vem de informações que permitiram a construção de cenários futuros detalhados e consistentes e uma tomada de decisão com risco calculado. O distanciamento entre a execução e o planejamento representa fragilidade nestes pilares. Mostra que a tomada de decisão foi feita num cenário sem estrutura, devido informações não suficientes, adequadas ou acuradas. Por isso o artigo propõe a abertura em três tópicos diferente dada importância de cada um. Primeiro iremos tratar da gestão da informação; na sequência a construção de cenário que é feito com base nas informações obtidas e por último sobre a tomada de decisão dentro da perspectiva de cada cenário construído. Cada tema será abordado com autores especializados nos referidos assuntos.

### 3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Não existe planejamento sem informações. As empresas por meios de ferramentas coletam dados, que são extraídos de canais de comunicação, relatórios, pesquisas, iniciação científica entre outros, permitindo a análise e consolidação, assim como a transformação em informações. Os termos: “dado”, “informação” e “conhecimento”, pela proximidade pode gerar confusão, mas segundo Miranda (1999) dado é um como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos, que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.

O termo “informação” para Wurman (1995; p.380) só pode ser aplicado a "aquilo que leva à compreensão (...). O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra". Desta forma os dados somente serão transformados em informações se houver algum significado, alguma relevância ou propósito.

McGarry (1999) descreve o conceito de informação como dados ou matéria informacional relacionada ou estruturada de maneira potencialmente significativa; enquanto Miranda (1999) propõe considerar que o termo “informação” tenha atributos que possa ser considerada quase sinônimo do termo fato; ou possa ser um reforço do que já se conhece; a liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem; a matéria-prima da qual se extrai o conhecimento; aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente; aquilo que possui efeitos no receptor; e por fim algo que reduz a incerteza em determinada situação.

As informações podem ter várias fontes, ou apenas uma, porém deve ser relevante o suficiente para que seja transformada em conhecimento. Informações incompletas, ou mesmo inverdade podem ser prejudiciais no processo da tomada de decisão e de planejamento. Logo Chiavenato vai classificar as informações em;

Informação primária, como documentos originais, sem restrições ou tratamento; secundária, como documentos reunidos e indexados, armazenados e com busca automática; organizadas, como diagnósticos, listagens setoriais, ou informações que permite alguma análise; tratadas,

aquelas que além de análise já são voltadas para diagnóstico; e por último avançada, aquelas que além de análise e diagnóstico, permite uma síntese ou será feita a distribuição em forma de relatórios ou outros tipos de documentos. (CHIAVENATO; 2023, p.221)

O conhecimento ocorre quando as informações disponibilizadas são assimiladas pelo usuário; reduzindo a incerteza na tomada de decisão. No processo de planejamento o conhecimento gera dinamismo e assertividade nas decisões a curto, médio e longo prazo.

Para as autoras Lastres e Albagli (1999), a informação e conhecimento estão correlacionados; mas não são sinônimos, sendo necessário separar dois tipos de conhecimento; os codificáveis que transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados etc. E os tácitos que a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas.

Portanto, sendo um pilar para a construção de cenário de tomada de decisões, as informações nas empresas devem ser gerenciadas para que possam servir como base de conhecimento no momento da definição dos objetivos e metas que mencionamos anteriormente. A liderança e os gestores devem não só ter acesso aos dados e informações como devem transformá-los em conhecimento, que na prática é a internalização e tomada de consciência da atual conjuntura, considerando a cultura e modelo de negócio e de gestão da empresa. Por isso que Miranda (1999), propôs dividir o conhecimento em três tipos diferentes;

O conhecimento explícito que é o conjunto de informações já em algum suporte como livros, tabelas, relatórios e outros documentos que possa caracterizar o saber disponível sobre tema específico; enquanto o conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agregam convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detêm; por fim o conhecimento estratégico que é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas. (MIRANDA; 1999, p. 289)

No processo de planejamento e na tomada de decisão; a transformação de dados em informações e das informações em conhecimento deve ocorrer em cada ciclo de planejamento, já que a construção de cenário tornar-se-á fidedigna ao cenário e ambiente interno e externo da empresa, levando a tomada de decisões com maior assertividade e com maior probabilidade de obter-se resultados eficazes. Logo somente informações e conhecimento explícito não basta, o ideal como mencionou Miranda (1999) é importante que quem trabalha com planejamento possa ter o conhecimento estratégico.

#### 4. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Entender o futuro nas organizações é algo que não pode controlar; mas pode monitorar e entender, principalmente se através do conhecimento conseguir efetuar a construção de cenários, que para (Schwartz; 1998. p.32) “trata-se de uma ferramenta utilizada para ordenar a percepção de alternativas para o ambiente futuro; já que as decisões de hoje não terão efeito”. Ainda para o autor assemelha-se a um conjunto de histórias, escritas ou faladas, que nas empresas ganham o nome de *storytelling*.

Tavares (2010) explica que o planejamento baseado em cenários permite captar a riqueza e a variedade de possibilidades que ao serem organizadas em narrativas torna-se fácil a visualização e entendimento de quem irá efetuar a leitura; diferente de ter somente grandes volumes de dados. É um modelo que estimula a análise de alternativas estratégicas promovendo decisões gerenciais mais acertada, principalmente sobre como influenciar o futuro.

Ainda segundo o autor o planejamento permite identificar possíveis oportunidades de negócios ou alternativas de crescimentos do negócio atual, teste de estratégia em múltiplos cenários, monitoramento da execução da estratégia, pesquisa de mudanças no ambiente para determinar as estratégias que deverão ser adaptadas ou alteradas para a sobrevivência do negócios, redução das incertezas em relação à capacidade da liderança de promoção de ajustes, estímulo da percepção e geração

de novas oportunidades para incrementar a qualidade do pensamento estratégico e redução da prática de um comportamento rotineiro, operacional ou burocrático.

Vislumbrar a construção de cenários, observando o futuro para Chiavenato (2023), deve considerar três características de conhecimento. O primeiro deles é referente às informações que a empresa já possui conhecimento; o segundo são informações que a empresa detecta não possuir conhecimento; enquanto o terceiro e último são as informações que a empresa possui, porém até o momento não têm transformado ou compilado em conhecimento.

Ainda para Chiavenato (2023), aspectos como confiança excessiva e tendência a buscar evidências confirmatórias contaminam as três características de conhecimento, sendo que a terceira provoca maiores estragos. Embora não existam técnicas e metodologias à prova de falhas, o foco de atenção sobre as duas últimas características acima proporcionará resultados positivos nas empresas.

Schwartz (1998) desenvolveu uma metodologia denominada GNB - Metodologia da Global Business Network que fornece subsídios para decisões estratégicas mais acertadas e abrangentes, configurando-se num processo de aprendizagem organizacional constante. A metodologia segue oito passos e ajuda na construção de cenários futuros. O primeiro passo é a identificação do assunto focal ou a identificação do assunto específico que se deseja trabalhar, para depois construir o ambiente, ou seja, qual é o objetivo da empresa e o que pensa para um futuro próximo, assim quais as decisões a serem tomadas que terão influência no longo prazo.

O segundo passo definido por Schwartz (1998) é a identificação dos fatores – chaves no ambiente interno e externo que possa ser utilizado na construção do cenário e ser até utilizado como âncora na tomada de decisão. O terceiro passo é a listagem das forças motrizes no macro ambiente que são capazes de influenciar os fatores-chave identificados; e como podem fortalecer a ancoragem de forma que possa contribuir para com o quarto passo que é a identificação e classificação das incertezas comuns na construção de cenário por tratar de decisões futuras. Analisar

as incertezas, ajuda na avaliação dos riscos e na elaboração de um plano de contingência ainda segundo o autor.

O quinto passo para Schwartz (1998) é criar uma hierarquização dos eixos por intermédio dos quais os cenários vão se diferenciar. A determinação desses eixos é um dos passos mais importantes do processo gerador de cenários e darão sustentabilidade; assim como tem conexão com o sexto passo que é referente a construção sólida de cada fator-chave e âncora para que possa dirimir as dúvidas e ao mesmo tempo traçar a linearidade da decisão, evitando o planejamento baseado em cenários vazios ou sem sustentação.

Schwartz (1998) explica que o sétimo passo é avaliar quais consequências, implicações e impactos pode haver na tomada de decisão para cada cenário ou caminho a ser escolhido, de forma a enxergar as vulnerabilidades existentes que a empresa ao efetuar o planejamento possa traçar não somente a melhor rota e tomar decisões assertivas; mas se blindar de intempéries. O oitavo passo é estabelecer os indicadores que marcarão a evolução em direção da escolha de um ou outro cenário. É importante saber o mais cedo possível qual dos vários cenários, encontra mais próximo dos objetivos e metas que a empresa espera quando desenhou o planejamento estratégico e efetuou o desdobramento em planejamento tático e operacional.

## 5. TOMADA DE DECISÃO

É o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações serem realizadas. Para Chiavenato (2023; p. 139), “O processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”; enquanto para Gomes (2006; p.78); “é decidir, posicionar-se em relação ao futuro”. Já para Tavares (2010; p. 55) a palavra decisão é formada por “de” (que em latim significa parar, extrair, interromper), que se antepõe à palavra “caedere” (que significa cindir, cortar). A palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que problema se apresenta e que possui mais que uma alternativa como solução. Mesmo que haja uma única ação a tomar, precisa decidir seguir com aquela única ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

Chiavenato (2023) coloca que em sua dimensão mais básica, um processo de tomada de decisão pode conceber-se por um indivíduo ou por um grupo de pessoas que irão analisar o problema ou efetuar o diagnóstico através das informações, verificando quais são os melhores cenários ou caminhos a serem seguidos. Para o autor as decisões podem ter caráter simples ou complexo, específicas ou estratégicas, com consequências que podem ocorrer de forma imediata, no curto prazo, no longo prazo, ou até mesmo uma combinação das formas anteriores que são denominadas como multidimensional.

De qualquer forma toda decisão tem um impacto, uma consequência; por isso a tomada de decisão é uma das competências mais requerida dos gestores e liderança, principalmente porque vai exigir habilidade para lidar com alto volume de informações e conhecimento, analisar vários cenários e tomar a decisão identificando e escolhendo o caminho a ser seguido no planejamento que possa, ao ser executado trazer o resultado esperado. O ponto que levanta Chiavenato (2023), é que a liderança e gestores devem tomar inúmeras decisões diariamente, de maior ou menor complexidade, o que exige a desenvolvimento de competências e habilidades entre elas visão sistêmica dos processos, agilidade na compreensão e adaptação, avaliação de riscos, visão futura, firmeza nas decisões, comunicação, negociação, criatividade entre outras.

Tavares (2010) vai dividir as decisões em estruturadas e não estruturadas. Para as decisões estruturadas, o autor menciona que o gestor necessita de procedimentos padrões, estatutos, normas ou registros que permitam decidir dentro de determinados princípios, por tratar que questões repetitivas, rotineiras, com padrão pré-existente. As normas e procedimentos nas empresas servem para que tais decisões possam ser tomadas de forma ágeis e sem a necessidade das competências e habilidades já citadas.

Embora a padronização de procedimentos e normatizações leva ao aumento da burocracia; são necessárias para que os gestores e liderança não tenham que gastar tempo decidindo sobre um problema que se repetem e são corriqueiros. Outro fator é que permite que tenha senso de equidade, pois todos que passarem pela mesma situação, terão a aplicação do mesmo procedimento, a mesma decisão, tornando imparcial e justa.

Por outro lado, Tavares (2010); traz que as decisões não estruturadas, que emanam de problemas, alertas ou situações novas, originais, não rotineiras e que normalmente são as mais importantes e de alto impacto, vai exigir do gestor e liderança algumas habilidades que o autor elenca abaixo;

A primeira delas a capacidade de julgamento ou saber diferenciar se a decisão é essencial, urgente ou apenas importante; para que possa priorizar corretamente avaliando o processo, a situação, o problema e não as pessoas. Para tanto o discernimento, a prudência, os valores, a cultura da empresa e equilíbrio; são imprescindíveis. A segunda habilidade é referente ao senso crítico ou a capacidade de avaliar, analisar e questionar de forma imparcial, racional e criteriosa a situação, buscando consenso e suavização dos impactos da decisão de modo que uma decisão não deve criar outro problema e sim resolvê-lo. A terceira é a capacidade de reflexão ou o poder de se questionar, colocar em xeque as alternativas propostas, avaliar com clareza, de vários ângulos; ou seja, é indagar-se, quebrar os modelos mentais e pensar “fora da caixa”, pois, algumas decisões não devem ser tomadas de forma imediata. A quarta habilidade é o despertar e o uso da intuição que se trata da capacidade de desenvolver pressentimentos sobre as coisas, sobre o ambiente interno e externo e as variáveis que cercam uma decisão, percebendo para questionar o racional. A quinta e última habilidade que traz o autor é a criatividade, ou a habilidade de inovar e desenhar caminhos diferentes, formas disruptivas de sair de uma situação ou problema. (TAVARES; 2010, p. 123).

As habilidades requeridas para a tomada de decisão devem ser desenvolvidas ao longo de um determinado período e até sendo adquirida na prática, o que pode levar os gestores e líderes escolherem caminhos ou cenários que não leve ao resultado esperado. A experiência leva a perfeição, motivo esse que dentro dos níveis de planejamento, são habilitados determinados cargos que requerem uma série de habilidades e maturidade, principalmente porque decidir afeta e traz impacto sobre os resultados das empresas, assim como envolve risco, altera processos e fluxos, afeta as pessoas e muda o ambiente interno.

Por isto, Chiavenato (2023), explica a importância de alguns elementos na tomada de decisão, que permite elaborar um esquema ou um modelo para que elas possam fluir com maior naturalidade dentro das empresas. Os elementos que o autor explica é; a definição de quem tem o poder de tomar determinada decisão; ter os objetivos e as metas de forma clara e transparente; saber avaliar os cenários que estão alinhados com a cultura da empresa; analisar os possíveis caminhos e os recursos necessários e disponíveis dentro da empresa; averiguar os aspectos ambientais, uma vez que muitos dos quais estão fora do controle, conhecimento ou compreensão e que afetam a escolha; e ter a clareza dos resultados esperados versus os resultados que cada caminho possibilita.

Por isso que Tavares (2010) nos explica que o processo de decisão é complexo e está sujeito às características racionais e emocionais do gestor ou líder que tomará a decisão, por mais que deseje imparcialidade, não tem como desvencilhar as questões pessoais como os valores morais, a cultura, a história, o modo de raciocinar, o quociente emocional de cada um, das decisões, das escolhas dos cenários. A experiência ajuda nessa separação, mas deve sempre considerar que o tomador de decisão é antes de mais nada um ser humano. Outro aspecto que o autor menciona é o ambiente interno que a situação e a decisão estão sendo desenhada, que vai desde a liberdade e autonomia da equipe e das pessoas até o momento e contexto que a empresa está vivendo. Por vezes, a decisão deve ser feita em outro momento, o que não quer dizer procrastinação, mas sim esperar “a poeira” abaixar para que a situação e os possíveis cenários sejam vistos sem nebulosidade.

Nessa perspectiva Chiavenato (2023) vai elencar três papéis que podem ser fundamentais principalmente para decisões difíceis e com maior grau de complexidade. O primeiro papel que o autor traz é o de “decisor”; ou seja, aquele que influencia no processo de decisão de acordo com o juízo de valor que representam e/ou relações que se estabeleceram, podendo ser nomeado ou o juízo vem do próprio cargo ou posição que ocupa, ou até mesmo pelo volume de informações ou conhecimento que possui. Pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas, embora nesse último caso o decisor influencia os demais membros do grupo. O segundo papel

é do “facilitador”; ou um líder experiente com o papel de esclarecer e estruturar o processo de avaliação ou negociação rumo à tomada de decisão. É um articulador, que deve manter a postura neutra perante aos decisores, pois não possui o papel de influenciador. O terceiro é do “analista” que faz a análise, auxiliando os facilitadores na estruturação e identificação dos elementos que configuram a situação ou problematização, principalmente ajudando os demais a visualizar o problema, a situação e os cenários com mais clareza.

Completando os três pilares exposto até o momento; é possível que o planejamento nos três níveis possa ser aplicado nas empresas tornando uma ferramenta que venha permitir a melhor alocação de recursos, principalmente os financeiros, assim como a projeção de resultados e de crescimento. As empresas são “organismos vivos” o que significa que não havendo planejamento, a execução ocorrerá de qualquer forma, porém sem a devida organização e coordenação. Não havendo organização e coordenação, certamente não haverá controle. São empresas em que os processos ao andar por si só; e sucumbem mais rápido à mudança do ambiente externo, assim como às adversidades e intempéries apresentadas. Por isso o planejamento é vital para qualquer tipo ou tamanho de empresa; sendo o princípio e a base da gestão e da administração.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento é um processo de gestão a ser adotado pelas empresas dentro de suas culturas e modelos de liderança. A competitividade; algo primordial no mercado depende da elaboração de um planejamento que possa dar um norte para os processos e tomada de decisão.

Independente do ramo de atividade ou do tamanho da empresa a definição e elaboração dos planejamentos estratégico, tático e operacional, são fundamentais existências. Para cada empresa a definição dos três níveis de planejamento terá um efeito, mas em todas permitirá o gerenciamento considerando coletas e análise de informações, construção de cenários futuros, escolha dos melhores caminhos

alternativos, gerenciamento de riscos e principalmente poder pensar no futuro, com inovação e criatividade.

O outro caminho, outro modelo de gestão é o de coadjuvante. O planejamento estratégico, tático e operacional é seguir o concorrente ou o líder e estar sempre à espreita dos acontecimentos do mercado. Agir sempre depois que alguma organização já assumiu o risco ou mudou o comportamento de consumo. É uma questão de tempo até que a organização coadjuvante seja comprada por outra, neste mercado que é feroz, volátil, dinâmico e imparcial. Tal organização possui processo de planejamento, mas voltado para dentro, voltado para ser uma organização coadjuvante.

Tem ainda o modelo de gestão “bombeiro”. São as empresas que não planejam e gastam energia de sua estrutura para ficar “apagando” incêndios. Este modelo como não possui planejamento, vai apagando os “incêndios”, tomando as decisões conforme os processos ou problemas se tornam uma bomba-relógio. É uma organização que irá sucumbir em algum momento no mercado. Por sorte, ainda poderá ser comprada pelo concorrente ou pelo líder, mas em alguns casos, “desaparece” por problemas financeiros.

## REFERÊNCIAS

CORRÊA, Henrique L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração**. 3ª. Edição. São Paulo: Grupo Gen, 2023.

LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MIRANDA, R. C. da R. "O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas". *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da gestão da informação**. Brasília: Brique de Lemos, 1999.

PEREIRA, Maurício F.; NEIS, Dyogo. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia**. 1ª. Edição. São Paulo: Grupo Gen, 2015

SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo – planejando o futuro em um mundo de incertezas*. Best Seller, 2000.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995.