

Planejamento Organizacional e Estabelecimento de Metas

CONTEÚDO DO CAPÍTULO

Visão Geral das Metas e dos Planos

Propósito das Metas e dos Planos

Metas nas Organizações

Missão Organizacional

Metas e Planos

Hierarquia das Metas

Crêterios Para as Metas Eficazes

Tipos de Planejamento e Desempenho

Administração por Objetivos

Planos de Uso Único e Planos Contínuos

Planos de Contingência

Planejamento da Administração de Crise

Planejamento no Novo Local de Trabalho

Abordagens Tradicionais para o Planejamento

Abordagens do Novo Local de Trabalho para o Planejamento

OBJETIVOS DO CAPÍTULO

Depois de estudar este capítulo, você deverá ser capaz de

- 1 Definir as metas e os planos e explicar o relacionamento entre eles.
- 2 Explicar o conceito de missão organizacional e como ela influencia o estabelecimento de metas e planejamento.
- 3 Descrever os tipos de metas que uma organização deve ter e por que elas se parecem com uma hierarquia.
- 4 Definir as características das metas eficazes.
- 5 Descrever as quatro etapas essenciais no processo de APO (Administração Por Objetivos).
- 6 Explicar as diferenças entre os planos de uso único e os planos contínuos.
- 7 Descrever e explicar a importância dos três estágios do planejamento da administração da crise.
- 8 Discutir como o planejamento no novo local de trabalho difere das abordagens tradicionais para o planejamento.

Uma das principais responsabilidades dos gerentes é decidir onde as organizações deverão estar no futuro e como chegar lá. Mas como os gerentes planejam o futuro em um ambiente incerto e em constante mudança? Como discutimos no Capítulo 1 deste livro, a maioria das organizações está enfrentando incertezas crescentes. Os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos e os eventos subsequentes deixaram muitos gerentes tentando descobrir como agir e reacendeu um interesse renovado no planejamento organizacional, especialmente o planejamento para os problemas e eventos inesperados.

Em algumas organizações, tipicamente as pequenas, o planejamento é informal. Em outras, os gerentes seguem uma estrutura de planejamento bem definida. A empresa estabelece uma missão básica e desenvolve metas formais e planos estratégicos para realizá-la. Empresas como a Royal Dutch/Shell, IBM, Mazda e United Way empreendem um exercício de planejamento estratégico todos os anos — revisando suas missões, metas e planos para satisfazer as mudanças ambientais ou as expectativas de stakeholders importantes, como a comunidade, os proprietários ou acionistas. Muitas dessas empresas também desenvolvem *planos de contingência* para as circunstâncias inesperadas e os planos de recuperação de desastres, sobre o que a organização faria na eventualidade de um grande sinistro, como furacões, terremotos ou outras crises.

Das quatro funções administrativas — planejamento, organização, liderança e controle — descritas no Capítulo 1, o planejamento é considerado o mais fundamental. As outras se originam dele. Ainda assim, o planejamento também é a função administrativa mais controversa, pois não consegue ler um futuro incerto nem controlar um ambiente turbulento. Uma declaração feita pelo General Colin Powell, hoje Secretário de Estado dos Estados Unidos, oferece um aviso para os gerentes: “Nenhum plano de batalha sobrevive ao contato com o inimigo”.¹

Neste capítulo, exploraremos o processo de planejamento e consideraremos como os gerentes desenvolvem planos eficazes que crescem e mudam para satisfazer novas condições. Assim, os vários tipos de planos que os gerentes usam para ajudar a organização a atingir essas metas são discutidos, com atenção especial para o planejamento da administração de crise. Por último, examinaremos as novas abordagens para o planejamento que enfatizam o envolvimento de funcionários, clientes, parceiros e outros stakeholders no pensamento estratégico e na execução. O Capítulo 8 examinará o planejamento estratégico mais a fundo e exporá uma série de opções estratégicas que os gerentes podem usar em um ambiente competitivo. No Capítulo 9, exploramos a tomada de decisão administrativa. As técnicas de tomada de decisão são cruciais para selecionar metas, planos e opções estratégicas da organização.

Visão Geral das Metas e dos Planos

meta

Um estado futuro desejado que a organização tenta imaginar.

plano

Um esboço especificando as alocações de recursos, programações e outras ações necessárias para alcançar as metas.

planejamento

O ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las.

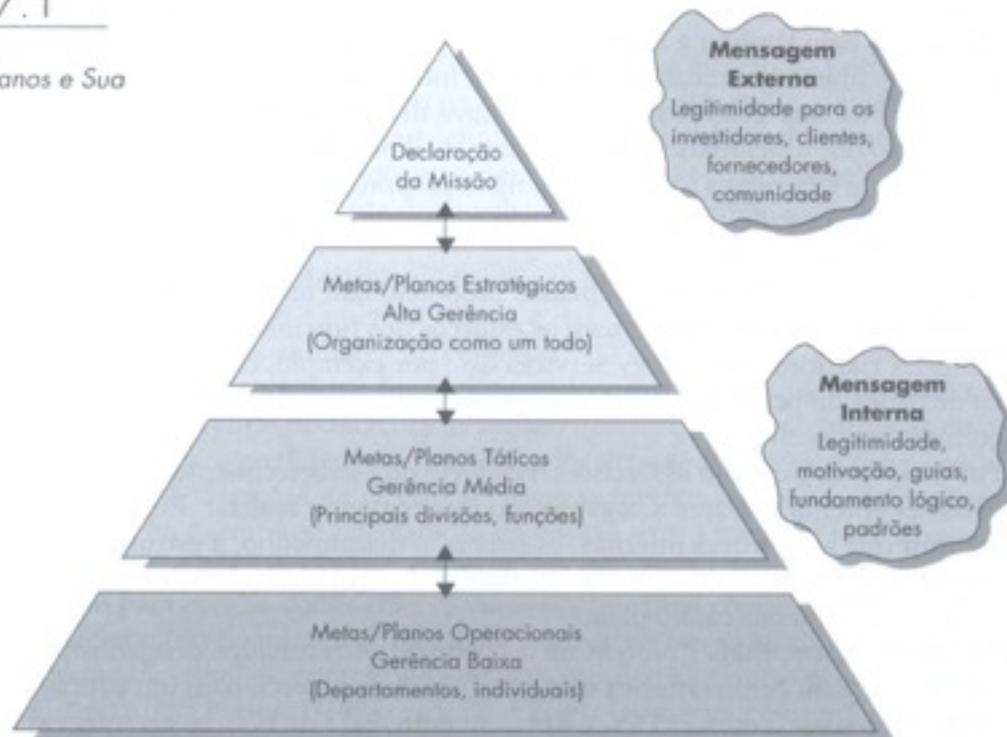
As metas e os planos tornaram-se conceitos gerais em nossa sociedade. Uma meta é um estado futuro desejado que a organização tenta imaginar.² As metas são importantes porque as organizações existem para um propósito, e elas definem e declaram este propósito. Um plano é um esboço para a realização da meta e especifica as alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias. As metas especificam os fins futuros; os planos especificam os meios de hoje. A palavra **planejamento** geralmente incorpora ambas as idéias; ela significa determinar as metas da organização e definir os meios para alcançá-las.³

A Ilustração 7.1 mostra os níveis de metas e planos em uma organização. O processo de planejamento começa com uma missão formal que define o propósito básico da organização, especialmente para as platéias de fora. A missão é a base para o nível estratégico (empresa) de metas e planos, o qual, por sua vez, modela o nível tático (divisional) e o nível operacional (departamental).⁴ Os altos-gerentes são geralmente responsáveis por estabelecer as metas e os planos *estratégicos* que refletem o compromisso para com a eficiência e a eficácia organizacional, como descrito no Capítulo 1. As metas e os planos *táticos*

são da responsabilidade dos gerentes médios, como os chefes das principais divisões ou unidades funcionais. O gerente de uma divisão formulará planos táticos, focando nas principais ações que esta precisa tomar para poder cumprir sua parte no plano estratégico estabelecido pela alta gerência.

Ilustração 7.1

Níveis de Metas/Planos e Sua Importância



Os planos *operacionais* identificam os procedimentos ou processos específicos necessários nos níveis mais baixos da organização, como os departamentos individuais e os funcionários. Os gerentes da linha de frente e os supervisores desenvolvem planos operacionais que focam em tarefas específicas e processos, os quais ajudam a cumprir as metas táticas e estratégicas. O planejamento em cada nível sustenta os outros níveis.

Propósito das Metas e dos Planos

A complexidade do ambiente de hoje e a incerteza sobre o futuro sobrecarregam muitos gerentes e os levam a focar nas questões operacionais e nos resultados em curto prazo, em vez de em metas e planos em longo prazo. No entanto, o planejamento geralmente afeta positivamente o desempenho de uma empresa.⁵ Além disso, para melhorar o desempenho financeiro e operacional, é importante desenvolver metas e planos explícitos em cada um dos níveis mostrados na Ilustração 7.1 por causa das mensagens externas e internas que eles enviam. Essas mensagens vão para o público externo e interno e proporcionam benefícios importantes para a organização:⁶

- **Legitimidade.** A missão de uma organização descreve qual o propósito da organização e a sua razão de existir. Ela simboliza a legitimidade para o público externo, como os investidores, clientes e fornecedores. A missão ajuda a eles e à comunidade local a verem a empresa de maneira favorável e, conseqüentemente, a aceitarem sua existência. Uma missão forte também tem um impacto nos funcionários, possibilitando que eles se comprometam com a organização porque podem se identificar com seus propósitos gerais e sua razão de existir. Um dos traços freqüentemente citados pelos funcionários, na lista da revista *Fortune* das “100 Melhores Empresas Onde Trabalhar”, é o senso de propósito e significado. Por exemplo, na Medtronic, uma empresa de produtos médicos, os funcionários são inspirados pela missão de “aliviar a dor, restabelecer a saúde e estender a vida”.⁷
- **Fonte de Motivação e Compromisso.** As metas e os planos facilitam a identificação dos funcionários com a organização e ajudam a motivá-los, reduzindo a incerteza e esclarecendo o que eles devem realizar. A falta de uma meta clara pode prejudicar a motivação e o compromisso do funcionário. Quando a Main Street Muffins perdeu de vista sua meta e começou a se expandir em novas linhas de negócios, a moral ficou tão baixa que os padeiros ligavam para avisar que estavam doentes e não iriam trabalhar às três da manhã, ou simplesmente deixavam a empresa sem aviso prévio. A

empresa deu um mergulho em direção à bancarrota antes de os proprietários desenvolverem uma declaração para lembrar a todos que a meta principal da Main Street Muffins era “melhorar lucrativamente uma organização que domina a indústria alimentícia com a sua devoção aos produtos e serviços de alta qualidade”. Tendo a nova declaração da meta como guia, o compromisso e a motivação dos funcionários gradualmente melhoraram, e a empresa tornou-se rentável novamente dentro de três meses.⁸ Enquanto a meta proporciona o “porquê” da existência de uma organização ou subunidade, um plano diz “como”, permitindo que os funcionários saibam quais medidas tomar para alcançar a meta.

- **Guias para Ação.** As metas e os planos proporcionam um senso de direção. Eles focam a atenção nos alvos específicos e direcionam os esforços dos funcionários em direção aos resultados importantes. A Hartford Technology Services Co., por exemplo, estabelece metas para montar um banco de dados do perfil dos clientes, pesquisa sobre a satisfação destes e garante acordo de serviços com dez novos clientes.⁹
- **Fundamento Lógico para as Decisões.** Por meio do estabelecimento de metas e do planejamento, os gerentes aprendem o que a organização está tentando realizar. Eles podem tomar decisões para garantir que as políticas internas, os papéis, o desempenho, a estrutura, os produtos e as despesas serão feitos de acordo com os resultados desejados. As decisões por toda a organização estarão em alinhamento com o plano.
- **Padrão de Desempenho.** Como as metas definem os resultados desejados para a organização, elas também servem como critérios de desempenho e proporcionam um padrão de avaliação. Se uma organização deseja crescer 15%, e o crescimento real é de 17%, os gerentes excederão seus padrões prescritos. Os altos-gerentes na Procter & Gamble estabeleceram a meta de dobrar as vendas de produtos de consumo para 70 bilhões de dólares por volta de 2006.¹⁰

O processo de planejamento geral evita que os gerentes pensem simplesmente em termos de atividades diárias. Quando as organizações se desviam das metas e dos planos, elas geralmente têm problemas. Isto ocorreu na Amex Life Assurance, uma ex-subsidiária da American Express. Um novo presidente implementou um sistema de planejamento forte que ilustra o poder do planejamento para melhorar o desempenho organizacional.

AMEX LIFE ASSURANCE

Sarah Nolan sabia que o chairman da American Express era um maníaco autodeclarado por qualidade. Mas quando Nolan chegou como a nova presidente da Amex Life Assurance encontrou uma linha de montagem de papelada que atendia os clientes ao passo de lesmas. Uma simples mudança de endereço demorava dois dias; o envio de uma nova apólice de seguro levava, pelo menos, dez dias. A meta principal de Nolan era fazer com que todos na Amex trabalhassem juntos, ao mesmo tempo mantendo o foco no cliente. Ela enviou cinco gerentes, representando especialidades diferentes, para um escritório vazio e lhes disse para imaginar que eles iriam montar um negócio totalmente novo. Nolan deu ao grupo apenas três regras para seguir na sua tarefa de planejar uma nova operação:

1. Coloque o cliente em primeiro lugar.
2. Não copie tudo que fazemos aqui.
3. Esteja pronto para processar os pedidos você mesmo por seis meses.

Quando o grupo de planejamento retornou, dez níveis hierárquicos de funcionários haviam sido reduzidos para três, sendo que cada um deles lidaria diretamente com o público. Eram necessários menos funcionários, assim, mais de um terço foi transferido para outras divisões. As despesas foram cortadas pela metade e a rentabilidade aumentou em seis vezes. Nolan usou o planejamento para ajudar os gerentes a se afastarem de seus focos nas atividades diárias e reorientar a empresa em direção à sua meta estratégica de satisfação do cliente.¹¹

Metas nas Organizações

O estabelecimento de metas começa com os altos-gerentes. O processo de planejamento geral começa com a declaração da missão e as metas estratégicas para a organização como um todo.

Missão Organizacional

missão

A razão de existir de uma organização.

declaração de missão

Uma definição ampla do escopo de negócios e operações básicas da organização que a diferencia dos tipos similares de organizações.

No topo da hierarquia das metas está a **missão** — a razão de existir de uma organização. Esta descreve os valores, aspirações e a razão de ser da organização. Uma missão bem definida é a base do desenvolvimento de todas as metas e dos planos subsequentes. Sem uma missão clara, as metas e os planos poderão ser perigosamente desenvolvidos e não levarem a organização na direção que ela precisa ir.

A **declaração de missão formal** é uma definição amplamente explícita do escopo comercial básico e das operações que diferenciam a organização dos tipos similares de empresas.¹² O conteúdo de uma declaração de missão frequentemente foca no mercado e nos clientes identificando os campos dese-

dos de empenho. Algumas declarações de missão descrevem características da empresa — como os valores corporativos, a qualidade do produto, a localização das instalações e a atitude para com os funcionários. As declarações de missão geralmente revelam a filosofia da empresa, assim como o seu propósito. Um exemplo é a declaração de missão para a franquia Mail Boxes Etc., apresentada na Ilustração 7.2. A Mail Boxes Etc. elaborou sua declaração de missão concisa para expressar seu compromisso para com as considerações éticas, assim como com as boas práticas comerciais. Esses tipos de declarações de missão curtas e diretas descrevem as atividades comerciais básicas e os propósitos, assim como os valores que guiam a empresa. Um outro exemplo deste tipo de declaração de missão é o da Bertucci's, uma rede de pizzarias com serviço completo, com matriz em Wakefield, Massachusetts:

A Bertucci's está comprometida em servir nossos clientes como hóspedes em uma atmosfera que reflita a recepção tradicional, o calor e a abundância de um Lar Italiano.

A isso, adicionamos valor, qualidade e serviço como as bases sobre as quais construímos e continuaremos a construir nossos futuros.

Dedicamo-nos a oferecer a melhor experiência para nossos hóspedes para que toda a nossa família de membros da equipe, acionistas, fornecedores, e, além disso, nossas comunidades se beneficiem.¹³

Por causa das declarações de missão como essas da Mail Boxes Etc. e da Bertucci's, os funcionários, assim como os clientes, fornecedores e acionistas conhecem o propósito declarado e os valores da empresa.

Metas e Planos

metas estratégicas

Declarações amplas sobre onde a organização quer estar no futuro; referem-se à organização como um todo, em vez de as divisões ou departamentos específicos.

Declarações amplas, descrevendo onde a organização quer estar no futuro, são chamadas de **metas estratégicas**. Elas se referem à organização como um todo, em vez de a divisões ou departamentos específicos. As metas estratégicas são frequentemente chamadas de *metas oficiais*, porque elas são intenções declaradas do que a organização quer alcançar. Por exemplo, cinco anos depois de ter aberto a Physician Sales and Service, Pat Kelly estabeleceu uma meta estratégica

Ilustração 7.2

Declaração de Missão para a Mail Boxes Etc.

Declaração de Missão para a Mail Boxes Etc.		
Nossa Missão		
Tornar os Negócios Mais Fáceis Mundialmente Através de Nosso Serviço e Rede de Distribuição, Entregando Soluções Comerciais Personalizadas e Convenientes Com Atendimento de Classe Mundial ao Cliente.		
Nossos Valores Centrais		
Carinho	Honestidade	Justiça
Integridade	Confiança	Respeito
Compromisso	Responsabilidade	

para que a PSS se tornasse a primeira cadeia nacional de suprimentos para médicos, uma meta que ela atingiu logo. Agora, Kelly quer que a empresa se torne um distribuidor mundial de produtos médicos.¹⁴

planos estratégicos

As etapas de ação pelas quais uma organização tem intenção de alcançar as metas estratégicas.

nir as etapas de ação organizacional de dois a cinco anos no futuro. O propósito dos planos estratégicos é transformar as metas organizacionais em realidade dentro desse período de tempo.

Como exemplo, uma pequena empresa queria melhorar sua participação no mercado de 15% para 20% durante os próximos três anos. Esta meta estratégica foi perseguida através dos seguintes planos estratégicos: (1) alocar recursos para o desenvolvimento de produtos novos e competitivos com alto potencial de crescimento; (2) melhorar os métodos de produção para atingir produções mais altas a custos mais baixos; e (3) conduzir pesquisas para desenvolver usos alternativos para os produtos e serviços atuais.¹⁵

metas táticas

Metas que definem os resultados que as principais divisões e departamentos precisam alcançar para que a organização possa atingir suas metas em geral.

planos táticos

Planos elaborados para ajudar a executar os principais planos estratégicos e conseqüentemente realizar uma parte específica da estratégia da empresa.

Os resultados que as principais divisões e departamentos dentro da organização têm a intenção de alcançar são definidos como metas táticas. Essas metas se aplicam à gerência média e descrevem o que as principais subunidades devem fazer para que a organização possa atingir suas metas gerais.

Os planos táticos são feitos para ajudar a executar os principais planos estratégicos e conseqüentemente realizar uma parte específica da estratégia da empresa.¹⁶ Os planos táticos tipicamente têm um horizonte de tempo mais curto do que os planos estratégicos — no próximo ano ou mais. A palavra *tático* originalmente vem dos militares. Em uma organização comercial, os planos táticos definem o que os principais departamentos e subunidades organizacionais farão para implementar o plano estratégico da organização. Por exemplo, o plano estratégico geral de um florista como a 1-800-Flowers poderá envolver uma empresa telefônica líder e um fornecedor de flores na Internet, o que

requer um volume alto de vendas durante as temporadas, como Dia dos Namorados e Dia das Mães. Os gerentes de recursos humanos na 1-800-Flowers desenvolveram planos táticos para certificar-se de que a empresa tivesse os recebedores de pedidos e os representantes de atendimento aos clientes necessários durante esse período crítico. Os planos táticos incluem o treinamento múltiplo dos funcionários para que eles possam mudar para empregos diferentes quando as necessidades departamentais mudarem, permitindo que aqueles que recebem os pedidos sejam transferidos para empregos na matriz durante a época de baixa temporada evitando queimá-los, e usando-os para treinar e supervisionar os trabalhadores temporários durante a temporada.¹⁷ Essas ações ajudam os altos-gerentes a implementar seus planos estratégicos gerais. Normalmente, pegar o plano estratégico amplo e identificar os planos táticos específicos é trabalho do gerente médio.

Os resultados específicos esperados dos departamentos, grupos de trabalho e indivíduos são as metas operacionais. Elas são precisas e mensuráveis. "Processar 150 formulários por semana", "realizar 90% das entregas no horário", "reduzir a hora extra em 10% no próximo mês" e "desenvolver dois novos cursos eletivos em contabilidade" são exemplos de metas operacionais.

Os planos operacionais são desenvolvidos nos níveis mais baixos da organização para especificar as etapas de ação para a realização das metas operacionais e para sustentar os planos táticos. O plano operacional é a ferramenta do gerente de departamento para as operações diárias e semanais. As metas são declaradas em termos quantitativos, e o plano do departamento descreve como elas serão alcançadas. O planejamento operacional especifica os planos para os supervisores, gerentes de departamentos e funcionários individuais.

As programações são um componente importante do planejamento operacional, pois definem os espaços de tempo precisos para o término de cada meta operacional, necessários para as metas táticas e estratégicas da organização. O planejamento operacional também deve estar coordenado com o orçamento, porque os recursos precisam ser alocados para atividades

metas operacionais

Resultados específicos e mensuráveis esperados dos departamentos, grupos de trabalho e indivíduos dentro da organização.

planos operacionais

Planos desenvolvidos nos níveis mais baixos da organização que especificam as etapas de ações para alcançar as metas operacionais e que sustentam as atividades do planejamento tático.

diferentes. Por exemplo, a Apogee Enterprises, um fabricante de janelas e vidraças com 150 divisões pequenas, é fanática por planejamento operacional e pelo orçamento. São formados comitês que requerem análises interdivisionais, assim como intradivisionais, e o desafio dos orçamentos, planos de lucros e a previsão de despesas de capital. A atribuição monetária faz com que o plano operacional funcione para tudo, do emprego de novos vendedores ao aumento nas despesas com viagens.

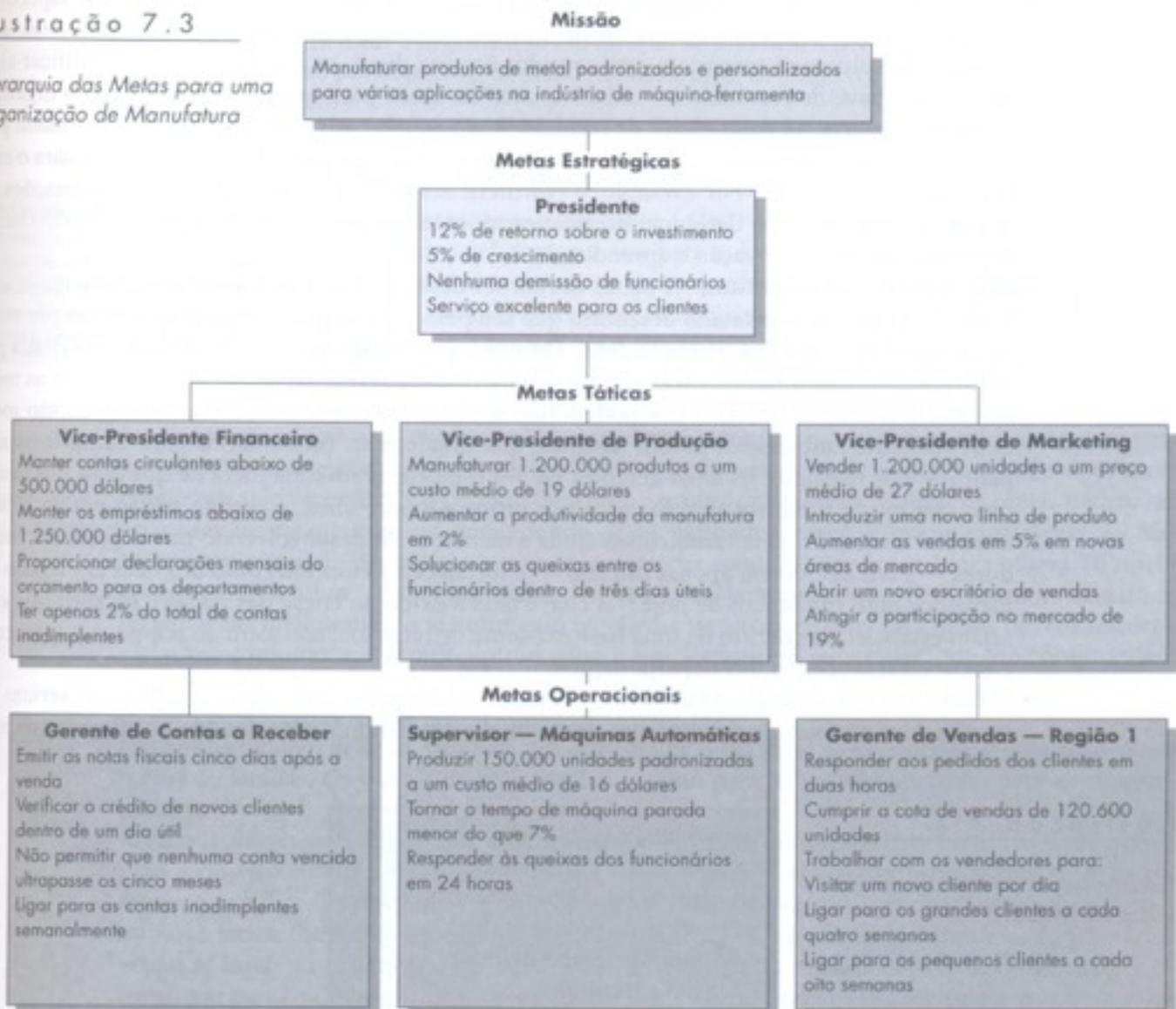
Hierarquia das Metas

As metas organizacionais eficazmente elaboradas se encaixam em uma hierarquia; isto é, o alcance das metas nos níveis baixos possibilita o alcance das metas do nível alto. Esta hierarquia é chamada de *cadeia meios-fins* porque as metas de nível baixo levam à realização das metas de nível alto. As metas operacionais conduzem à realização das metas táticas, as quais, por sua vez, levam ao alcance das metas estratégicas. Estas são tradicionalmente consideradas responsabilidade da alta gerência, as metas táticas são responsabilidade dos gerentes médios e as metas operacionais são responsabilidade dos supervisores de primeira linha e trabalhadores. Entretanto, o encolhimento da gerência média, em combinação com a nova ênfase na concessão de poderes aos funcionários, levou a um envolvimento maior de todos os funcionários no estabelecimento de metas e planejamento em cada nível.

Um exemplo da hierarquia das metas está mostrado na Ilustração 7.3. Observe como a meta estratégica de “serviço excelente aos clientes” se traduz em “Abrir um novo escritório de vendas” e “Responder aos pedidos dos clientes dentro de duas horas” nos níveis administrativos mais baixos.

Ilustração 7.3

Hierarquia das Metas para uma Organização de Manufatura



Critérios Para as Metas Eficazes

Para garantir os benefícios do estabelecimento das metas, devem ser adotadas certas características e diretrizes. As características das metas e dos processos de estabelecimento das metas são listadas na Ilustração 7.4. Essas características pertencem às metas organizacionais nos níveis estratégico, tático e operacional:

- *Específicas e mensuráveis.* Sempre que possível, as metas devem ser expressas em termos quantitativos, como aumentar os lucros em 2%, diminuir os refugos em 1% ou aumentar a avaliação média dos professores pelos alunos de 3,5 para 3,7. Uma equipe na Sealed Air Corporation, um fabricante de materiais para embalagem, foi motivada pela meta de reduzir em duas horas a média de tempo necessário para mudar os ajustes das máquinas.¹⁸ Nem todas as metas podem ser expressas em termos numéricos, mas as metas vagas pouco fazem para motivar os funcionários. Pela necessidade, as metas são qualitativas assim como quantitativas, especialmente no topo da organização. O ponto importante é que as metas podem ser definidas com precisão e permitem o progresso mensurável. Por exemplo, Liisa Joronen, presidente da SOL Cleaning Service, acredita em conceder às equipes o direito de estabelecerem suas próprias metas de desempenho; entretanto, ela é rigorosa com a responsabilidade final. “Quanto mais liberarmos as pessoas das regras”, ela diz, “mais precisaremos de boas mensurações”. Toda vez que a SOL fecha um contrato, o vendedor trabalha no local do cliente juntamente com a equipe da SOL que fará a limpeza no futuro. Juntos, eles estabelecem as metas de desempenho. Todos os meses, os clientes dão nota ao desempenho da equipe baseados nas metas.¹⁹
- *Cobrem as áreas-chave de resultados.* As metas não podem ser estabelecidas para cada aspecto do comportamento dos funcionários ou do desempenho organizacional; se assim o fossem, seus números absolutos as tornariam sem sentido. Em vez disso, os gerentes devem identificar algumas áreas-chave de resultados — talvez quatro ou cinco para qualquer departamento organizacional ou serviço. As áreas-chave de resultados são aquelas atividades que mais contribuem para o desempenho da empresa.²⁰ A maioria das empresas usa uma abordagem equilibrada para o estabelecimento das metas. Por exemplo, a Northern States Power Co. rastreia as mensurações em quatro áreas principais: desempenho financeiro, atendimento ao cliente e satisfação do cliente, processos internos, inovação e aprendizado.²¹
- *Desafiadoras porém realistas.* As metas devem ser desafiadoras, mas não irracionalmente difíceis. Um gerente recém-contratado descobriu que seu pessoal teria que trabalhar cem horas por semana para realizar o que era esperado deles. Quando as metas são irreais, elas armam uma cilada para o fracasso dos funcionários e levam à diminuição do moral dos mesmos.²² No entanto, se as metas são muito fáceis, os funcionários podem não se sentir motivados. As *metas estendidas* são metas extremamente ambiciosas, porém realistas, que desafiam os funcionários para cumprir os altos padrões. Por exemplo, os altos-gerentes na 3M estabeleceram uma meta de que 30% das vendas precisam vir de produtos introduzidos nos últimos quatro anos; o padrão antigo era de 25%. O estabelecimento de metas ambiciosas ajuda a manter a 3M desenvolvendo novos produtos inovadores — mais de 500 em apenas um ano — e fortaleceu a empresa como um líder em alguns dos mercados mais dinâmicos de hoje.²³ A chave para a extensão eficaz das metas é garantir que estas sejam estabelecidas dentro de uma base existente de recursos, não além do tempo, equipamentos e recursos financeiros dos departamentos.
- *Período de tempo definido.* As metas devem especificar o período de tempo no qual elas seriam realizadas. Um período de tempo é um prazo final estipulando a data em que a realização da meta

Ilustração 7.4

Características do Estabelecimento Eficaz de Metas

Características da Meta

- Específica e mensurável
- Cobre as áreas-chave de resultados
- Desafiadora porém realista
- Período de tempo definido
- Ligada a recompensas

será medida. Uma meta de lançar uma empresa na intranet, por exemplo, poderia ter tido um prazo final de 30 de junho de 2003. Se a meta estratégica envolve um horizonte de tempo de dois ou três anos, podem ser estabelecidas datas específicas para a realização de partes do projeto. Por exemplo, as metas estratégicas de vendas poderiam ser estabelecidas em um horizonte de tempo de três anos, com um alvo de cem milhões de dólares em um ano, 129 milhões em dois anos e 165 milhões de dólares em três anos.

- **Ligadas a recompensas.** O impacto fundamental das metas depende de até que ponto os aumentos salariais, as promoções e as recompensas são baseados na realização das metas. As pessoas que as alcançam devem ser recompensadas. As recompensas dão relevância e significado às metas e ajudam a comprometer os funcionários com a realização das mesmas. O fracasso em alcançá-las geralmente ocorre por causa de fatores que estão fora do controle dos funcionários. Por exemplo, o fracasso em alcançar uma meta financeira pode estar associado com a queda na demanda de mercado devida a uma recessão na indústria; desse modo, não se pode esperar que um funcionário a alcance. Mesmo assim, a recompensa é apropriada se ele parcialmente realizou as metas sob circunstâncias difíceis.²⁴

Tipos de Planejamento e Desempenho

O propósito do planejamento e do estabelecimento de metas é ajudar a organização a alcançar um alto desempenho. Os gerentes usam metas estratégicas, táticas e operacionais para levar os funcionários e os recursos em direção à realização de resultados específicos que permitam um desempenho mais eficiente e eficaz da empresa. O desempenho organizacional geral depende do alcance dos resultados identificados pelo processo de planejamento. Os gerentes usam uma série de abordagens de planejamento para focar a organização em direção ao alto desempenho. Entre as mais populares estão a administração por objetivos, os planos de uso único, os planos contínuos e os planos de contingência (ou cenário).

Administração por Objetivos

administração por objetivos

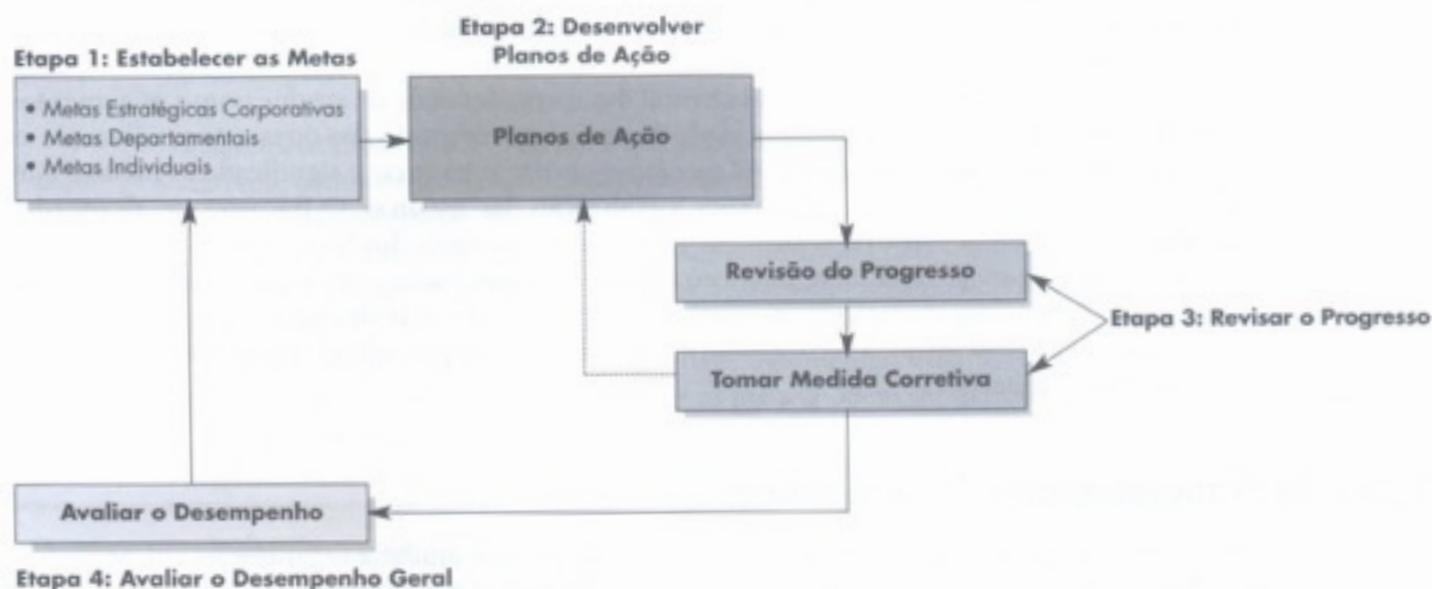
Um método de administração no qual os gerentes e os funcionários definem as metas para cada departamento, projeto ou pessoa, e as usam para monitorar o desempenho subsequente.

A administração por objetivos (APO) é um método no qual os gerentes e os funcionários definem as metas para todos os departamentos, projetos e pessoas e as usam para monitorar o desempenho subsequente.²⁵ A Ilustração 7.5 apresenta um modelo das etapas essenciais do processo da APO. Para que ela tenha sucesso, é preciso ocorrer quatro atividades principais:²⁶

1. **Estabelecer as metas.** Esta é a etapa mais difícil na APO. O estabelecimento de metas envolve os funcionários em todos os níveis e vai além das atividades diárias para responder à seguinte pergunta: "O que estamos tentando realizar?". Uma boa meta deve ser concreta e realista, proporcionar um alvo específico e o período de tempo e atribuir responsabilidades. As metas podem ser quantitativas ou qualitativas, dependendo de os resultados serem ou não mensuráveis. As metas quantitativas são descritas em termos numéricos como "O vendedor Jones obterá 16 novas contas em dezembro". As metas qualitativas usam declarações como "O marketing reduzirá as reclamações melhorando o atendimento ao cliente no próximo ano". As metas devem ser derivadas em conjunto, e o acordo mútuo entre o funcionário e o supervisor cria um compromisso mais forte para a sua realização. No caso das equipes, todos os membros podem participar no estabelecimento das metas.
2. **Desenvolver planos de ação.** Um plano de ação define o curso de ação necessário para alcançar as metas declaradas. Os planos de ação são feitos tanto para os indivíduos como para os departamentos.
3. **Revisar o progresso.** É importante uma revisão periódica do progresso para certificar-se de que os planos de ação estejam funcionando. Essas revisões podem ocorrer informalmente entre os gerentes e os subordinados, quando a organização poderá querer realizar revisões a cada três, seis ou nove meses durante o ano. A checagem periódica permite que os gerentes e os funcionários vejam se estão no caminho certo ou se é necessária alguma medida corretiva. Os gerentes e os funcionários não deveriam ficar travados em um comportamento predefinido e precisam estar

Ilustração 7.5

Modelo do Processo da APO



dispostos a tomar as medidas necessárias para produzir resultados significativos. O ponto principal da APO é alcançar as metas, e o plano de ação pode ser mudado sempre que isso não estiver acontecendo.

4. *Avaliar o desempenho geral.* A etapa final na APO é avaliar cuidadosamente se as metas anuais estão ou não sendo alcançadas, para os indivíduos e departamentos. O sucesso ou o fracasso em alcançá-las podem se tornar parte do sistema de avaliação do desempenho e fatores determinantes dos aumentos de salários e outras recompensas. A avaliação do desempenho corporativo departamental ou geral modela as metas para o próximo ano. O ciclo da APO se repete anualmente.

A aplicação específica da APO precisa se adequar às necessidades de cada empresa. Por exemplo, a Siemens usou a APO para melhorar seu desempenho financeiro em geral.

SIEMENS

<http://www.siemens.com>

A Siemens da Alemanha, que faz de tudo, desde telefones móveis e geradores de turbina a gás até lâmpadas elétricas, sempre teve engenheiros excelentes empenhados em produzir produtos da mais alta qualidade. Mas, nos últimos anos, os gerentes perceberam que, para concorrer com empresas como a General Electric dos Estados Unidos e a Nokia da Suécia, é preciso muito mais do que qualidade — é preciso também velocidade para o mercado, inovações sem cessar e atenção impiedosa aos custos. Entre 1996 e 1998, os lucros caíram em dois terços e as ações da empresa caíram até mais rapidamente. O presidente Heinrich von Pierer desenvolveu um plano para colocar a Siemens de volta nos trilhos, com uma meta específica (Etapa 1 da APO) de reforçar toda a empresa para que esta estivesse em forma financeira para ser listada em uma bolsa de valores nos Estados Unidos em três anos.

Os gerentes desenvolveram planos de ação (Etapa 2 da APO) que incluíam: (1) diminuir o tempo para desenvolver e produzir novos produtos; (2) vender ou fechar as unidades que não tivessem um bom desempenho e fortalecer os negócios restantes, por meio de aquisições, para alcançar liderança mundial; (3) estabelecer metas de lucros rígidas para os gerentes e ligá-las ao desempenho; e (4) converter as práticas contábeis para relatar resultados de acordo com os padrões contábeis americanos. Os gerentes das várias divisões então elaboraram planos para seus funcionários em suas próprias unidades. O progresso foi revisto (Etapa 3 da APO) nas reuniões trimestrais, nos quais os gerentes das 14 unidades revelavam seus avanços diretamente para Von Pierer.

Os gerentes tinham que explicar se os padrões de desempenho foram cumpridos e como as imperfeições deveriam ser corrigidas. No final de cada ano do plano de reviravolta, era realizada uma

avaliação do desempenho geral para cada negócio e a corporação como um todo (Etapa 4 da APO). Os gerentes que cumpriram as metas foram recompensados; aqueles que consistentemente fracassaram em cumpri-las eram demitidos, sendo que aqueles que tiveram os piores desempenhos eram os primeiros a sair.

Uma vez que o plano foi implementado, a Siemens melhorou dramaticamente sua velocidade e seu desempenho financeiro geral. Por exemplo, os telefones móveis, que antes demoravam 13 horas para serem produzidos, agora estavam saindo da linha de montagem em cinco minutos. Muitos dos negócios da Siemens haviam sido transformados de perdedores de dinheiro para empreendimentos lucrativos, e o desempenho das ações teve uma subida impressionante. A Siemens está a caminho de começar a relatar resultados de acordo com os princípios americanos e a ser listada na bolsa de valores dos Estados Unidos. O sistema da APO ajudou a revitalizar as ações dos gerentes e dos funcionários em toda a empresa em direção às metas consideradas críticas pela alta gerência.²⁷

Muitas empresas, como a Intel, a Tenneco, a Black & Decker e a DuPont, adotaram a APO, e a maioria dos gerentes acredita que a APO seja uma ferramenta administrativa eficaz.²⁸ Eles acreditam que são mais bem orientados para a realização das metas quando a APO é usada. Assim como qualquer outro sistema, a APO alcança benefícios quando é usada adequadamente, mas resulta em problemas quando é inadequadamente utilizada. Os benefícios e os problemas estão resumidos na Ilustração 7.6.

Os benefícios do processo da APO podem ser muitos. As metas corporativas mais provavelmente serão alcançadas quando elas focarem nos esforços dos gerentes e dos funcionários. O desempenho é melhorado porque os funcionários estão comprometidos com a realização da meta, estão motivados porque eles ajudaram a decidir o que é esperado, e estão livres para serem engenhosos. As metas nos níveis mais baixos estão alinhadas com as metas nos níveis da alta gerência e possibilitam sua realização.

Os problemas com a APO ocorrem quando a empresa enfrenta mudanças rápidas. O ambiente e as atividades internas precisam ter certa estabilidade para que o desempenho possa ser medido e comparado em relação às metas. Quando é preciso estabelecer novas metas em poucos meses, não há tempo para os planos de ação e a avaliação entrarem em vigor. Também, os relacionamentos ruins entre empregador e empregado reduzem a eficácia porque há um elemento de desconfiança entre eles. Algumas vezes, a "substituição" da meta ocorre se os funcionários focarem exclusivamente em suas metas operacionais em detrimento de outras equipes ou departamentos. Superenfatizar as metas operacionais pode ser prejudicial para o alcance das metas gerais. Um outro problema surge nas organizações mecanicistas caracterizadas pelas tarefas e regras rigidamente definidas que podem não ser compatíveis com a ênfase da APO na determinação mútua de metas pelos funcionários e pelo supervisor. Além disso, quando a participação é desencorajada, os funcionários não terão o treinamento e valores para estabelecerem as metas em conjunto com os empregadores. Por último, se a APO acabar sendo um processo anual de preenchimento de papelada em vez de revitalizar os funcionários para alcançar as metas, ela passa a ser um exercício vago. Quando a papelada é completada, os funcionários se esquecem das metas, e talvez, de início, até mesmo ressintam-se com essa papelada.

Ilustração 7.6

Benefícios e Problemas da APO

Benefícios da APO

1. Os esforços dos gerentes e dos funcionários estão focados nas atividades que levam ao alcance das metas.
2. O desempenho pode ser melhorado em todos os níveis da empresa.
3. Os funcionários são motivados.
4. As metas departamentais e individuais estão alinhadas com as metas da empresa.

Problemas com a APO

1. A mudança constante não permite que a APO vingue.
2. Um ambiente de relacionamentos ruins entre empregador e empregado reduz a eficácia da APO.
3. As metas estratégicas podem ser substituídas pelas metas operacionais.
4. Organizações mecanicistas e valores que desencorajam a participação podem prejudicar o processo da APO.
5. Muita papelada suga a energia da APO.

Planos de Uso Único e Planos Contínuos

planos de uso único

Planos que são desenvolvidos para realizar um conjunto de metas que provavelmente não serão repetidas no futuro.

planos contínuos

Planos sucessivos que são usados para proporcionar diretrizes para as tarefas desempenhadas repetidamente dentro da organização.

Os planos de uso único são desenvolvidos para realizar um conjunto de metas que provavelmente não serão repetidas no futuro. Os planos contínuos são planos sucessivos usados para proporcionar diretrizes para as tarefas desempenhadas repetidamente dentro da organização. A Ilustração 7.7 faz um esboço dos principais tipos de planos de uso único e planos contínuos. Os planos de uso único tipicamente incluem os programas e os projetos. Os principais planos contínuos são as políticas organizacionais, as regras e os procedimentos. Os planos contínuos concernem aos assuntos como doença, ausência, hábito de fumar, disciplina, admissão e demissão dos funcionários. Muitas empresas estão descobrindo a necessidade de desenvolver planos contínuos a respeito do uso de e-mails, como discutido no quadro Bate-Papo do Gerente.

Planos de Contingência

planos de contingência

Planos que definem as respostas da empresa às situações específicas, como emergências, contratempos ou condições inesperadas.

Quando as organizações estão operando em um ambiente altamente incerto ou lidando com horizontes de tempo longos, o planejamento algumas vezes pode parecer perda de tempo. De fato, os planos rigorosos podem até mesmo atrapalhar, em vez de ajudar, o desempenho de uma organização em face das rápidas mudanças tecnológica, social, econômica ou outra mudança ambiental. Nesses casos, os gerentes podem desenvolver muitos cenários futuros para

ajudá-los a formar planos mais flexíveis. Os planos de contingência, algumas vezes chamados de cenários, definem as respostas da empresa a emergências, contratempos ou condições inesperadas. Para desenvolver os planos de contingência, os gerentes identificam os fatores incontroláveis, como recessão, inflação, desenvolvimentos tecnológicos ou acidentes de segurança. Para minimizar o impacto desses fatores potenciais, os gerentes podem prever os cenários dos piores casos. Por exemplo, se as vendas caírem em 20% e o preço cair 8%, o que a empresa fará? Os gerentes podem

Ilustração 7.7

Principais Tipos de Planos de Uso Único e Contínuos

Planos de Uso Único

Programa

- Planos para alcançar uma meta organizacional única
- Grandes empreendimentos que podem levar vários anos para se completar
- Grande em alcance; pode estar associado com vários projetos

Exemplos: A construção de uma nova matriz
Converter todos os arquivos de papel no formato digital

Projeto

- Também é um conjunto de planos para alcançar uma meta única
- Menor em alcance e complexidade do que um programa; horizonte de tempo mais curto
- Geralmente, parte de um programa maior

Exemplos: Renovação do escritório
Montar uma empresa na intranet

Planos Contínuos

Política

- Ampla em alcance — um guia geral para a ação
- Baseada nas metas gerais/planos estratégicos da organização
- Define os limites dentro dos quais tomar as decisões

Exemplos: Políticas de local de trabalho livre das drogas
Políticas contra assédio sexual

Regra

- Estreita em alcance
- Descreve como uma ação específica deve ser desempenhada
- Pode ser aplicada a cenários específicos

Exemplos: Regras de proibição do fumo em áreas da fábrica onde são armazenados produtos perigosos

Procedimentos

- Algumas vezes chamado de procedimento operacional padrão
- Define uma série precisa de etapas para se alcançar certas metas

Exemplos: Procedimentos para a emissão de reembolsos
Procedimentos para lidar com as queixas dos funcionários

desenvolver planos de contingência que incluem demissões, orçamentos de emergência ou novos esforços de vendas.²⁹ Como um outro exemplo, os altos-gerentes na Duke Energy Corp., que investiu fortemente na construção de novas usinas de energia para satisfazer a demanda crescente, desenvolveram planos de contingência para o que a empresa faria se o crescimento da economia nos Estados Unidos diminuísse para 1% ao ano, deixando a empresa com muita capacidade em meio à queda dos preços.³⁰

O NOVO LOCAL DE TRABALHO

Regulando E-Mail no Local de Trabalho

Os altos-executivos ao redor do mundo estão descobrindo que as mensagens casuais de e-mail podem voltar para assombrá-los — nos tribunais. As mensagens escritas alguns anos atrás por Bill Gates tornaram-se “evidências” no caso de antitruste do Departamento de Justiça contra a Microsoft. A Chevron Corp. teve que pagar às funcionárias 2,2 milhões de dólares para um acordo sobre um processo contra assédio sexual que surgiu de e-mails inapropriados enviados por colegas de trabalho do sexo masculino.

Assim como com qualquer outra ferramenta poderosa, o e-mail tem o potencial de ser perigoso, com um efeito indesejado não apenas sobre o funcionário, mas também sobre a organização. Um estudo descobriu que as mensagens “potencialmente perigosas ou não produtivas” são responsáveis por 31% de todos os e-mails da empresa. Os peritos dizem que uma política formal por escrito é a melhor maneira de as empresas se protegerem, e eles oferecem algumas dicas para os gerentes no desenvolvimento de políticas eficazes regulando o uso do e-mail.

- *Torne claro que todos os e-mails e seus conteúdos são de propriedade da empresa. Muitos peritos recomendam avisar os funcionários de que a empresa se reserva o direito de ler todas as mensagens transmitidas pelos seus sistemas. “Os funcionários precisam entender que uma empresa pode acessar o e-mail do funcionário a qualquer hora, sem aviso prévio ou consentimento”, diz a advogada Pam Reeves. Isto ajuda a desencorajar os e-mails frívolos ou aqueles que possam ser considerados grosseiros e ofensivos.*

Bate-papo do Gerente

- *Una a política de e-mail à política contra assédio sexual da empresa ou outras políticas que governam o comportamento dos funcionários no trabalho. Em quase todos os casos de assédio sexual, os juizes decretaram que o uso dos e-mails era considerado parte do ambiente de trabalho.*
- *Estabeleça diretrizes claras em assuntos como o uso de e-mails para piadas ou outras comunicações que não estejam relacionadas ao trabalho, o envio de mensagens confidenciais e como lidar com os e-mails impronunciáveis. Na Prudential Insurance, por exemplo, os funcionários estão proibidos de usar o e-mail da empresa para compartilhar piadas, fotografias ou qualquer tipo de informações não comerciais.*
- *Estabeleça um limite de tempo para guardar as mensagens antes de elas serem automaticamente apagadas pelos gerentes da rede. Os períodos de retenção de 30 a 90 dias são típicos. A maioria das organizações também monta um arquivo central para reter as mensagens de e-mails essenciais.*
- *Exija que todos os funcionários leiam as atualizações dos gerentes da rede e de segurança da empresa.*

Uma política sólida de e-mail não é garantia de que um e-mail algum dia não será usado contra a empresa em um processo. Por exemplo, mesmo os e-mails apagados podem ser rastreados por um profissional em perícia de computadores. Entretanto, uma política eficaz é o melhor passo que as empresas podem dar para administrar os riscos potenciais do abuso dos e-mails.

Fontes: Marcia Stepanek com Steve Hamm, “When the Devil Is in the E-Mails”, *BusinessWeek* (8 de junho de 1998), 72-74; e Joseph McCafferty, “The Phantom Menace”, *CFO* (junho de 1999), p. 89-91.

Planejamento da Administração de Crise

Um tipo especial de planejamento de contingência é o planejamento da administração de crise. Algumas vezes, os eventos são tão repentinos e devastadores que exigem uma resposta imediata. Considere eventos como a queda do avião da American Airlines, voo 587, em 12 de novembro de 2001, na vizinhança de Nova York, já devastada pelos ataques terroristas, a crise do Tylenol em 1982, quando quatro pessoas morreram depois de tomarem cápsulas de cianureto, as mortes em 1993 causadas pela bactéria e-coli nos hambúrgueres do Jack-in-the-Box, ou a explosão da nave espacial Challenger em 1986. As empresas também enfrentam muitas pequenas crises que pedem respostas rápidas, como as alegações de coca-cola contaminada na Bélgica ou de abuso da mão-de-obra infantil contra a confecção de Kathy Lee Gifford. As crises passaram a ser parte integral de nossas organizações.³¹ Para que os gerentes possam responder apropriadamente, eles precisam de planos cuidadosamente elaborados e coordenados. Embora as crises variem, um bom plano de administração de crise pode ser usado para responder a qualquer desastre em qualquer hora do dia ou da noite.

A Ilustração 7.8 esboça os três estágios essenciais de administração de crise.³³ O estágio de prevenção envolve as atividades que os gerentes realizam para tentar evitar que estas ocorram e para detectar os sinais de avisos das crises potenciais. O estágio de preparação inclui todo o planejamento detalhado para lidar com uma crise quando ela acontece. O estágio de refreamento foca na resposta de uma organização a uma crise atual e quaisquer preocupações subseqüentes.

Prevenção. Embora os eventos inesperados e os desastres aconteçam, os gerentes devem fazer tudo que puderem para evitar as crises. Uma parte crítica do estágio de prevenção é o desenvolvimento de relacionamentos com os principais interessados, como os funcionários, clientes, fornecedores, governos, sindicatos e a comunidade. Ao desenvolver relacionamentos favoráveis, os gerentes podem, muitas vezes, evitar que as crises aconteçam. Similarmente, as organizações que constroem uma reputação de empresas sólidas e bem conceituadas são capazes de evitar muitas crises e respondem mais eficazmente àquelas que não podem ser evitadas.

A comunicação aberta com os funcionários, clientes e todos os stakeholders possibilita um entendimento melhor entre a organização e o grupo de stakeholders, e o desenvolvimento de um respeito mútuo. Por exemplo, as organizações que têm relacionamentos abertos e de confiança com os funcionários e os sindicatos podem evitar as greves trabalhistas frustrantes. A comunicação aberta também ajuda os gerentes a identificarem os problemas logo no início, de forma que estes não se tornem grandes. Por exemplo, a Nike foi avisada pelos distribuidores no Oriente Médio, logo no início, que o seu logotipo, parecido com uma chama, no tênis de basquetebol, era parecido com a palavra *Allah* na escrita árabe e seria considerado ofensivo para os muçulmanos. Embora a empresa tenha feito algumas pequenas mudanças, os gerentes não levaram os avisos a sério. Finalmente, a Nike teve que recolher quase 40.000 pares de tênis e enviar um pedido de desculpas aos muçulmanos.³³ Similarmente, a Coca-Cola Company sofreu uma grande crise na Europa porque deixou de responder rapidamente aos relatórios de "cheiro estranho" na coca-cola na Bélgica. O presidente Douglas Daft recentemente observou que cada problema que a empresa tem enfrentado nos últimos anos "pode ser rastreado até uma causa única: Nós negligenciamos nossos relacionamentos".³⁴

Preparação. As três etapas no estágio de preparação são: designar uma equipe de administração de crise e um porta-voz, criar um plano detalhado de administração de crise e estabelecer um sistema eficaz de comunicação. A equipe de administração de crise é um grupo multifuncional de pessoas que são designadas para entrar em ação se ocorrer uma crise. Elas estão intimamente envolvidas na criação do plano de administração de crise, e serão chamadas para implementar o plano caso aconteça um desastre. O Escritório de Administração de Pessoal dos Estados Unidos em Washington, DC, tem aproximadamente 200 pessoas designadas e treinadas para tomarem uma medida imediata se ocorrer um desastre, incluindo 8 funcionários designados para cada um dos dez andares no caso de uma evacuação.³⁵

A organização também deve designar um porta-voz que seria a voz da empresa durante a crise. O porta-voz, em muitos casos, é o líder da organização. Depois dos ataques terroristas ao World

Ilustração 7.8

Os Três Estágios da Administração de Crise

Prevenção

- Desenvolve relacionamentos.
- Detecta os sinais do ambiente.

Preparação

- Designa a equipe de administração de crise e o porta-voz.
- Cria planos detalhados da administração de crise.
- Monta sistemas eficazes de comunicação.

Refreamento

- Resposta rápida: Ativa o plano de administração de crise.
- Divulga a terrível verdade.
- Satisfaz as necessidades de segurança e emocionais.
- Retorna aos negócios.

Trade Center, o prefeito Rudolph Giuliani foi o porta-voz para a cidade de Nova York. Donald Carty, presidente da American Airlines, foi o seu porta-voz depois da queda do voo 587. No entanto, as organizações tipicamente designam mais de um porta-voz para que uma outra pessoa também esteja preparada se o líder não estiver disponível.

O plano de administração de crise (PAC) deve ser detalhado, por escrito, especificando as medidas a serem tomadas, e por quem, se ocorrer uma crise. O PAC deve listar informações completas de contato para os membros da equipe de administração de crise, assim como para as agências externas, como pessoal de emergência, companhias de seguros e assim por diante. Ele também deve incluir planos para garantir a segurança dos funcionários e clientes, procedimentos para backup e recuperação dos sistemas de computadores e proteção da propriedade da informação, detalhes sobre onde as pessoas devem ir se elas precisarem ser retiradas, planos para os sites de trabalho alternativos se necessários, e diretrizes para lidar com a imprensa e outros meios de comunicação externos. Algumas empresas distribuem cartões que informam os funcionários sobre os procedimentos de evacuação e o que fazer depois dela.³⁶ A Morgan Stanley Dean Witter, o maior locatário do World Trade Center, com 3.700 funcionários, adotou um plano de administração de crise depois das ameaças de bombas durante a Guerra do Golfo Pérsico em 1991. Os altos-gerentes creditam a seus procedimentos detalhados de evacuação o salvamento da vida de quase todos os funcionários, à exceção de seis deles, durante os ataques de 11 de setembro. "Todos conheciam o plano", disse um porta-voz. "Nós nos reuníamos constantemente para falar a respeito dele."³⁷ Um ponto-chave é que o plano de administração de crise deve ser um documento vivo, em constante mudança, e regularmente revisto, praticado e atualizado quando necessário.

A maior parte do PAC é um plano de comunicação que designa um centro de comando da crise e monta um sistema completo de comunicações e mensagem. O centro de comando serve como um local para a equipe de administração de crise se reunir, agrupar informações, monitorar as informações que chegam e disseminar as informações para a imprensa e o público. O plano deve designar centros alternativos de comunicação caso o centro principal seja rompido, e incluir planos para os métodos de comunicação variáveis, como os centros de chamadas grátis, comunicações pela Internet e intranet, e planos para redirecionar o tráfego de dados, se necessário. Todos os funcionários devem ter várias maneiras de entrar em contato com a organização e relatar o seu paradeiro e status após um desastre. A organização também precisa ter meios variados de contatar os funcionários e notificá-los das mudanças de circunstâncias e planos.

Refreamento. Algumas crises são inevitáveis, não importa quão preparada a organização esteja. Quando uma crise chega, a resposta rápida é crucial. A equipe deve ser capaz de imediatamente implementar o plano de administração de crise — portanto, o treinamento e a prática são importantes. Além disso, a organização deve "divulgar a terrível verdade" para os funcionários e o público assim que possível.³⁸ Este é o estágio em que passa a ser crucial, para a organização, falar com uma única voz para que os funcionários, clientes e o público não tenham histórias conflitantes sobre o que aconteceu e o que a organização está fazendo a respeito. A equipe de crise reúne o máximo possível de informações e o porta-voz designado apresenta os fatos conforme eles são conhecidos. Se uma organização deixar de falar a verdade logo, ela tem menos chances de se recuperar da crise. Depois do derramamento de petróleo do Exxon Valdez em Prince William Sound, o presidente Lawrence Rawls demorou mais de uma semana para comentar sobre o desastre, o que deixou os funcionários e o público amargos e raivosos.³⁹ Quando ele se manifestou, tentou minimizar o desastre insinuando que a morte de 30.000 pássaros no derramamento de petróleo não era muito significativa. Sua inabilidade em entender e responder às emoções das pessoas prejudicou sua reputação, assim como a da empresa.

Do mesmo modo, quando as cartas envenenadas com antraz contaminaram o prédio de escritórios do Hart Senate em 2001, os funcionários do Capitol Hill foram testados e medicados com antibióticos, mas o Serviço Postal dos Estados Unidos (USPS) não foi tão rápido para responder. Dois carteiros morreram e vários outros foram infectados pelo esporo mortal, e o Sindicato dos Trabalhadores Postais Americanos vocalizou a sua ira. O USPS, contando com informações equivocadas sobre o antraz e não querendo parar o serviço postal, descartou os perigos para os carteiros e para o público. A crise terminou sem mais nenhuma morte, mas a reação lenta do USPS para proteger seus funcionários deixou um gosto amargo nas bocas dos carteiros.⁴⁰

Após garantir a segurança das pessoas (e em alguns casos, da vida animal), o próximo foco deveria ser responder às necessidades emocionais dos funcionários, clientes e público. Relatar fatos e estatísticas para tentar minimizar o desastre sempre acaba provocando uma reação indesejada, porque isso não satisfaz a necessidade emocional das pessoas de sentirem que alguém se importa com elas e com o significado que o desastre teve em suas vidas. Depois de uma crise tão devastadora quanto os ataques ao World Trade Center ou o tiroteio na escola Columbine, as empresas podem proporcionar aconselhamento e outros serviços para ajudar as pessoas.

As organizações também lutam para dar às pessoas um senso de segurança e conforto. É essencial voltar logo ao trabalho, pois isso ajuda as pessoas a acreditarem que as coisas podem voltar ao normal. As empresas que não conseguirem levantar-se dentro de dez dias depois de uma grande crise, provavelmente não mais sobreviverão.¹¹ As pessoas querem sentir que elas terão um emprego e conseguirão cuidar de suas famílias. Neste estágio, também é importante tomar medidas para proteger as pessoas do perigo durante futuros desastres. Uma crise é uma época importante para que as empresas fortaleçam seus relacionamentos com os stakeholders. Ao serem honestas e abertas sobre a crise e colocar as pessoas em primeiro lugar, as organizações desenvolvem laços mais fortes com os funcionários, os clientes e outros stakeholders, e ganham a reputação de uma empresa de confiança. Embora as demissões sejam necessárias em algumas situações, os peritos na administração de crise sugerem que elas deveriam ser o último recurso depois de uma grande crise, porque prejudicam a confiança, o moral e a reputação da empresa.

Planejamento no Novo Local de Trabalho

O processo de planejamento está mudando. Tradicionalmente, a estratégia e o planejamento eram o domínio dos altos-gerentes. Entretanto, no local de trabalho de hoje, os altos-gerentes não controlam mais o processo de planejamento: todos estão envolvidos. Em algumas empresas, o planejamento é retirado da sala da diretoria executiva e do departamento de planejamento central para tornar-se parte do trabalho diário por toda a organização. Primeiramente, discutiremos as abordagens tradicionais, de cima para baixo, para o planejamento, e em seguida examinaremos algumas das abordagens mais recentes que enfatizam o planejamento de baixo para cima e o envolvimento dos stakeholders no processo de planejamento.

Abordagens Tradicionais Para o Planejamento

departamento de planejamento central

Um grupo de especialistas em planejamento que desenvolvem planos para a organização como um todo e suas principais divisões e departamentos e tipicamente se reportam diretamente ao presidente ou ao máximo mandatário da organização.

Tradicionalmente, o planejamento corporativo tem sido totalmente feito pelos altos-executivos, por empresas de consultoria, e mais comumente pelos departamentos de planejamento central. Os departamentos de planejamento central são grupos de especialistas em planejamento que se reportam diretamente ao presidente ou ao máximo mandatário da organização. Esta abordagem foi popular durante a década de 1970. Os especialistas em planejamento eram empregados para agrupar dados e desenvolver planos estratégicos detalhados para a corporação como um todo. Esta abordagem para o planejamento era de cima para baixo, porque as metas e os planos eram atribuídos a grandes divi-

sões e departamentos pelo departamento de planejamento, depois da aprovação do presidente. E funcionou bem em muitas aplicações.

Embora as abordagens tradicionais para o planejamento ainda sejam populares em algumas empresas, o planejamento formal está cada vez mais sendo criticado como inapropriado para o ambiente rápido de hoje. Os departamentos de planejamento central podem não estar em dia com as realidades em constantes mudanças que os funcionários de primeira linha enfrentam, o que poderá deixá-los lutando para seguir um plano que não se encaixa mais no ambiente ou nas necessidades dos clientes. Além disso, o planejamento formal ditado pelos altos-gerentes e os departamentos de planejamento central inibem a criatividade e o aprendizado porque os funcionários têm menos iniciativa para pensar por si mesmos e surgir com novas idéias. No novo local de trabalho, os gerentes assumem uma abordagem diferente para o planejamento.

Abordagens do Novo Local de Trabalho para o Planejamento

planejamento descentralizado

Gerentes trabalham com peritos em planejamento para desenvolver seus próprios planos e metas.

Uma nova abordagem para o planejamento é envolver todos da organização, e algumas vezes também os stakeholders externos, no processo de planejamento. A evolução para uma nova abordagem começa com uma mudança para o **planejamento descentralizado**, o que significa que os peritos em planejamento trabalham com gerentes nas principais divisões ou departamentos para desenvolver seus próprios planos e metas. Esta abordagem permitiu que os gerentes em toda a empresa surgissem com suas próprias soluções criativas para os problemas e se tornassem mais comprometidos em completar os planos. À medida que o ambiente se tornava cada vez mais volátil, os altos-executivos viram os benefícios em enfatizar ainda mais o planejamento descentralizado, fazendo os peritos em planejamento trabalharem diretamente com os gerentes de linha e os trabalhadores da linha de frente para desenvolver planos dinâmicos que satisfaçam necessidades que mudam rapidamente.

Em um ambiente comercial complexo e competitivo, o planejamento tradicional, feito por uma equipe seleta, já não funciona mais. O planejamento estratégico e a execução passam a ser a expectativa de cada funcionário.⁴²

O planejamento ganha vida quando os funcionários estão envolvidos no estabelecimento de metas e na determinação dos meios para alcançá-las. Aqui estão algumas diretrizes para o planejamento no novo local de trabalho.

Começar com uma Missão Forte. O planejamento no novo local de trabalho requer flexibilidade para cumprir as demandas do ambiente, que estão sempre mudando. Os funcionários talvez tenham que adaptar os planos para satisfazer as novas necessidades. As organizações do e-business, por exemplo, operam de segundo em segundo, em vez de ano em ano, assim, os planos tradicionais servem apenas como uma diretriz geral. Neste tipo de ambiente, torna-se ainda mais importante um forte senso de propósito e direção. Sem uma missão forte para direcionar o pensamento e o comportamento dos funcionários, os recursos de uma empresa em rápida movimentação, como uma empresa no e-business, podem rapidamente tornar-se descoordenados, fazendo com que os funcionários busquem planos e atividades radicalmente diferentes. Uma missão entusiasmante também pode ajudar a aumentar o compromisso e a motivação do funcionário, competição e motivação que são críticos para ajudar as organizações a competir no ambiente em rápida mudança.⁴³

Estabelecer Metas Estendidas. As metas estendidas são aquelas altamente ambiciosas — claras, estimulantes e imaginativas — que acendem os funcionários e abastecem o progresso. Como discutimos anteriormente no capítulo, um critério importante para as metas eficazes é que elas sejam desafiadoras, porém realistas. No local de trabalho de hoje, as metas estendidas são extremamente importantes porque tudo está se movendo muito rapidamente. Uma empresa que foca nas melhorias graduais, incrementais, nos produtos, processos ou sistemas ficará para trás. Os gerentes podem usar as metas estendidas para forçar os funcionários a pensarem de maneira diferente e que podem levar a inovações audaciosas e modernas. A Motorola usou as metas estendidas para alcançar a qualidade dos seis sigmas, como descrita no Capítulo 2, e que agora se tornou o padrão para várias empresas. Os gerentes primeiro estabelecem uma meta de aumento de dez vezes na qualidade durante um período de dois anos. Depois que esta meta foi realizada, eles estabelecem uma nova meta estendida de uma melhoria de cem vezes durante um período de quatro anos.⁴⁴

Criar uma Cultura que Encoraje o Aprendizado. No novo local de trabalho, os gerentes criam uma cultura que celebra a diversidade, sustenta a tomada de riscos e encoraja a experiência constante e o aprendizado. Um valor importante é questionar o “status quo”. As oportunidades de amanhã poderão vir de várias direções diferentes da base para o sucesso de hoje. Por exemplo, os fabricantes de refrigerantes perderam enormes oportunidades de lançar novas bebidas como chás gelados, bebidas esportivas e bebidas New Age porque eles estavam focados na continuação do “status quo” em vez de experimentar com novos produtos.⁴⁵ Os gerentes no novo local de trabalho talvez tenham que mudar os planos rapidamente, o que exige um pensamento que abranja a ambigüidade, a tomada de risco, cometer erros e o aprendizado.

Elaborar Novos Papéis para a Equipe de Planejamento. As empresas transformam o trabalho do planejador convencional.⁴⁶ Os especialistas em planejamento servem como facilitadores e apoios; eles não decidem sobre a substância de metas e planos. Os peritos em planejamento podem ser muito úteis no agrupamento de dados, no desempenho de análises estatísticas e em fazer outras tarefas especializadas. A diferença chave é que, em vez de procurar as *respostas certas*, eles trazem as informações para se poder ampliar a consideração das questões e sustentar o pensamento estratégico.

força-tarefa de planejamento

Um grupo de gerentes e funcionários que desenvolvem um plano estratégico.

Usar Forças-Tarefas Temporárias. Uma força-tarefa de planejamento é um grupo temporário de gerentes e funcionários que assumem a responsabilidade de desenvolver um plano estratégico. Muitas das empresas de hoje usam forças-tarefas departamentais para ajudar a estabelecer as metas e a fazer os planos para alcançá-las. No novo local de trabalho, a força-tarefa frequentemente também inclui os stakeholders externos, como os clientes, fornecedores, os parceiros estratégicos, os investidores, ou até mesmo os membros da comunidade em geral. As empresas de hoje estão altamente focadas na satisfação das necessidades e dos interesses de todos os grupos de stakeholders, para que possam trazer esses stakeholders para o planejamento e o processo de estabelecimento de metas.⁴⁷ A LendLease, uma imobiliária australiana e empresa de serviços financeiros, por exemplo, envolve os inúmeros stakeholders, incluindo os defensores da comunidade e os clientes potenciais, no processo de planejamento para cada projeto novo que ela empreende.⁴⁸

O Planejamento Ainda Começa e Termina no Topo. Os altos-gerentes criam uma missão que é digna dos melhores esforços dos funcionários e proporcionam uma estrutura para o planejamento e o estabelecimento de metas. Embora o planejamento seja descentralizado, os altos-gerentes precisam mostrar apoio e compromisso com o processo de planejamento. Eles também aceitam a responsabilidade quando o planejamento e o estabelecimento de metas são ineficazes, em vez de culpar os gerentes de nível mais baixo ou os trabalhadores pelo fracasso.

Resumo

Este capítulo focou no planejamento organizacional, que envolve a definição de metas e o desenvolvimento de um plano para realizá-las. Uma organização existe por um propósito único, sobreposto, conhecido como sua *missão* — a base para as metas e os planos estratégicos. As metas dentro da organização são definidas de maneira hierárquica, começando com as estratégicas, seguidas pelas metas táticas e operacionais. Os planos são definidos similarmente — estratégicos, táticos e operacionais — e são usados para realizar as metas. Outros conceitos de metas incluem as características das metas efetivas e o comportamento do estabelecimento de metas.

Foram descritos vários tipos de planos, incluindo os planos estratégicos, táticos, operacionais, de uso único, contínuos e de contingência, assim como administração por objetivos. Um tipo especial de planejamento de contingência é o planejamento da administração de crise, que envolve os estágios de prevenção, preparação e refreamento.

No passado, o planejamento era quase sempre feito totalmente pelos altos-gerentes, por consultores e pelo departamento de planejamento central. No novo local de trabalho, o planejamento é descentralizado e as pessoas por toda a organização estão envolvidas no estabelecimento de planos dinâmicos que possam satisfazer as necessidades, sempre em mudança, do ambiente. Algumas diretrizes para o planejamento no novo local de trabalho incluem começar com uma missão forte, estabelecer metas estendidas, criar uma cultura que encoraje o aprendizado, elaborar novos papéis para a equipe de planejamento e usar forças-tarefas temporárias que podem incluir os stakeholders externos. No novo local de trabalho, os funcionários na linha de frente podem estar constantemente adaptando os planos para satisfazer as novas necessidades. Entretanto, os altos-gerentes ainda são responsáveis por proporcionar uma missão diretora e uma estrutura sólida para o planejamento e o estabelecimento de metas.

■ Questões para Discussão

1. Até que ponto o planejamento teria ajudado o Serviço Postal dos Estados Unidos a responder mais rápida e eficazmente à crise das cartas contaminadas com antraz, enviadas por correio? Quais os tipos de planejamento que seriam apropriados para os eventos inesperados?
2. Escreva uma breve declaração de missão para uma empresa local que lhe seja familiar. Como o fato de ter uma declaração de missão clara, por escrito, beneficiaria uma pequena organização?
3. Quais os planos estratégicos que a faculdade em que você está estudando poderia adotar para competir pelos alunos no mercado? Esses planos dependeriam das metas da faculdade?
4. Se você fosse um alto-gerente de uma imobiliária de tamanho médio, você usaria a APO? Se sim, dê exemplos das metas que você estabeleceria para os gerentes e os agentes de vendas.
5. Uma nova empresa tem que desenvolver um plano de negócio abrangente para fazer um empréstimo e começar. Empresas como a Federal Express, Nike e Rolm Corporation dizem que não seguiram os planos originais à risca. Isto significa que o desenvolvimento do plano foi uma perda de tempo para essas empresas que, eventualmente, tornaram-se bem-sucedidas?
6. Quais são as características das metas eficazes? Seria melhor não ter metas do que ter metas que não satisfazem esses critérios?
7. Como o planejamento está mudando no novo local de trabalho? Você acha que o planejamento se torna mais ou menos importante em um mundo onde tudo está mudando rapidamente e as crises passaram a ser parte regular da vida organizacional? Por quê?
8. Suponha que a Southern University decida (1) elevar seus padrões de admissão e (2) iniciar uma feira de negócios para a qual os moradores da cidade serão convidados. Que tipos de planos ela usaria para realizar essas atividades?

■ Administração na Prática: Exercício Pessoal

Onda de Crime na Empresa

Os gerentes seniores em sua organização estão preocupados com o roubo interno. Seu departamento foi incumbido da tarefa de escrever uma política de ética que defina o furto pelos funcionários e prescreva as penalidades. O roubo de produtos é facilmente classificado como furto, mas outras atividades são mais ambíguas. Antes de escrever a política, revise a lista seguinte e decida quais comportamentos devem ser definidos como roubo e se penalidades deveriam ser aplicadas. Discuta os itens com os membros do seu departamento até chegarem a um acordo. Classifique cada item como um exemplo de (1) furto, (2) comportamento aceitável ou (3) no meio, com respeito à política escrita. Há furto quando um funcionário:

- Recebe por hora extra não trabalhada?
- Prolonga o horário de almoço ou de cafézinho além do autorizado?
- Marca o cartão de um outro funcionário?

- Chega tarde e sai cedo?
- Finge estar machucado para receber sem trabalhar?
- Trata de assuntos pessoais no horário de trabalho?
- Ocasionalmente usa as copiadoras da empresa ou faz telefonemas de longa distância para assuntos pessoais?
- Pega alguns selos, canetas ou outros materiais para uso pessoal?
- Tira dinheiro do caixa?
- Usa os veículos da empresa ou as ferramentas para propósitos pessoais, mas depois os devolve?
- Danifica mercadorias para que um colega possa comprá-las com desconto?
- Aceita presentes dos fornecedores?

Agora, considere os itens classificados como "no meio". Esses itens representam questões éticas como definidas no Capítulo 5? Como esses itens deveriam ser tratados na política escrita da empresa?

■ Notas de Final de Capítulo

1. HARARI, Oren. "Good/Bad News about Strategy". *Management Review*, julho de 1995, p. 29-31.
2. ETZIONI, Amitai. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984, p. 6.
3. Ibid.
4. RICHARDS, Max D. *Setting Strategic Goals and Objectives*. 2. ed. St. Paul, Minn.: West, 1986.
5. CHET MILLER, C. e CARDINAL, Laura B. "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research". *Academy of Management Journal* 37, n. 6, 1994, p. 1649-1685.
6. Essa discussão é baseada em DAFT, Richard L. e STEERS, Richard M. *Organizations: A Micro/Macro Approach* Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986, p. 319-321; SIMON, Herbert A. "On the Concept of Organizational Goals". *Administrative Science Quarterly* 9, 1964, p. 1-22. SAUNDERS, Charles B. e TUGGEL, Francis D. "Corporate Goals". *Journal of General Management* 5, 1980, p. 3-13.

7. WHITFORD, David. "A Human Place to Work". *Fortune*, 8 de janeiro de 2001, p. 108-121.
8. MARKS, Steven L. "Say When". *Inc.*, fevereiro de 1995, p. 19-20.
9. PEARSON, David. "Breaking Away". *CIO*, seção 1, 1º de maio de 1998, p. 34-46.
10. GALUSZKA, Peter e NEUBORNE, Ellen; ZELLNER, Wendy. "P&G's Hottest New Product: P&G". *BusinessWeek*, 5 de outubro de 1998, p. 92-96.
11. ROSE, Frank. "Now Quality Means Service Too". *Fortune*, 22 de abril de 1991, p. 99-108.
12. KLEMM, Mary; SANDERSON, Stuart e LUFFMAN, George. "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees". *Long-Range Planning* 24, n. 3, 1991, p. 73-78; PEARCE II, John A. e DAVID, Fred. "Corporate Mission: Statements: The Bottom Line". *Academy of Management Executive*, 1987, p. 109-116; Want, Jerome H. "Corporate Mission: The Intangible Contributor to Performance". *Management Review*, agosto de 1986, p. 46-50. FARNHAM, Alan. "Brushing Up Your Vision Thing". *Fortune*, 1º de maio de 1995, p. 129.
13. HASCHAK, Paul. *Corporate Statements: The Official Missions, Goals, Principles, and Philosophies of Over 900 Companies*. Jefferson, NC: McFarland & Company, 1998, p. 63.
14. O'REILLY III, Charles A. e PFEFFER, Jeffrey. "Star Makers". Trecho do livro *From Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, Mass.: Harvard University Press, 2000, em *CIO*, 15 de setembro de 2000, p. 226-246.
15. "Strategic Planning: Part 2". *Small Business Report*, março de 1983, p. 28-32.
16. MEISING, Paul e WOLFE, Joseph. "The Art and Science of Planning at the Business Unit Level". *Management Science* 31, 1985, p. 773-781.
17. McCUNE, Jenny C. "On the Train Gang". *Management Review*, outubro de 1994, p. 57-60.
18. FISCHETTI, Mark. "Team Doctors, Report to ER!". *Fast Company*, fevereiro-março de 1998, p. 170-177.
19. IMPERATO, Gina. "Dirty Business, Bright Ideas". *Fast Company*, fevereiro-março de 1997, p. 89-93.
20. ALEXANDER, John O. "Toward Real Performance: The Circuit-Breaker Technique". *Supervisory Management*, abril de 1989, p. 5-12.
21. FRITSCH, Mark J. "Balanced Scorecard Helps Northern States Power's Quality Academy Achieve Extraordinary Performance". *Corporate University Review*, setembro-outubro de 1997, p. 22.
22. RIGGS, Joy. "Empowering Workers by Setting Goals". *Nation's Business*, janeiro de 1995, p. 6.
23. HOEKSTRA, Joel. "3M's Global Grip". *WorldTraveler*, maio de 2000, p. 31-34. STEWART, Thomas A. "3M Fights Back". *Fortune*, 5 de fevereiro de 1996, p. 94-99.
24. LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Garp P. e EREZ, Miriam. "The Determinants of Goal Commitment". *Academy of Management Review* 13, 1988, p. 23-39.
25. ODIORNE, George S. "MBO: A Backward Glance". *Business Horizons* 21, outubro de 1978, p. 14-24.
26. MUCZYK, Jan P. e REIMANN, Bernard C. "MBO as a Complement to Effective Leadership". *The Academy of Management Executive* 3, 1989, p. 131-138. GIEGOLD, W. *Objective Setting and the MBO Process*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.
27. EWING, Jack. "Siemens Climbs Back". *BusinessWeek*, 5 de junho de 2000, p. 79-82.
28. IVANCEVICH, John; McMAHON, J. Timothy; STREIDL, J. William e SZILAGYI, Andrew D. "Goal Setting: The Tenneco Approach to Personnel Development and Management Effectiveness". *Organizational Dynamics*. Inverno de 1978, p. 48-80.
29. "Corporate Planning: Drafting a Blueprint for Success". *Small Business Report*, agosto de 1987, p. 40-44.
30. WYSOCKI JR., Bernard. "Soft Landing or Hard? Firm Tests Strategy on 3 Views of Future". *The Wall Street Journal*, 7 de julho de 2000, A1, A6.
31. MITROFF, Ian com ANAGNOS, Gus. *Managing Crises Before They Happen*. Nova York: AMACON, 2001.
32. Essa discussão é baseada amplamente em COOMBS, Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 1999.
33. COOMBS. *Ongoing Crisis Communication*, p. 28-29.
34. MITROFF, Ian I. "Crisis Leadership". *Executive Excellence*, agosto de 2001, p. 19. BOWEN, Andy. "Crisis Procedures That Stand the Test of Time". *Public Relations Tactics*, agosto de 2001, p. 16.
35. GRIMSLEY, Kirstin Downey. "Many Firms Lack Plans for Disaster". *The Washington Post*, 3 de outubro de 2001, E1.
36. "Disaster Planning". *Ioma's Report on Controlling Law Firm Costs*, outubro de 2001, p. 9.
37. GRIMSLEY. "Many Firms Lack Plans for Disaster". "Girding Against New Risks: Global Executives Are Working to Better Protect Their Employees and Businesses from Calamity". *Time*, 8 de outubro de 2001, B8+.
38. MITROFF. "Crisis Leadership".
39. MITROFF, Ian I.; PEARSON, Christine M. e HARRINGTON, L. Katharine. *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*. Nova York: Oxford University Press, 1996, p. 13-17.
40. "Delayed Anthrax Treatments? Postal Workers Angered, Health Officials Admit Surprise". 23 de outubro de 2001, http://abcnews.go.com/sections/us/DailyNews/anthrax_postal.html acessado em 29 de janeiro de 2002.
41. "Girding Against New Risks".
42. HARARI. "Good News/Bad News about Strategy".
43. LEDFORD JR., Gerald E.; WENDENHOF, Jon R. e STRAHLEY, James T. "Realizing a Corporate Philosophy". *Organizational Dynamics*. Inverno de 1995, p. 5-18. COLLINS, James C. "Building Companies to Last". *The State of Small Business*, 1995, p. 83-86; James C. Collins and Jerry I. Porras, "Building a Visionary Company". *California Management Review* 37, n. 2. Inverno de 1995, p. 80-100. COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. "The Ultimate Vision". *Across the Board*, janeiro de 1995, p. 19-23.
44. Veja THOMPSON, Kenneth R.; HOCKWARTER, Wayne A. e MATHYS, Nicholas J. "Stretch Targets: What Makes Them Effective?". *Academy of Management Executive* 11, n. 3, agosto de 1997, p. 48.
45. Hamel, Gary. "Avoiding the Guillotine". *Fortune*, 2 de abril de 2001, p. 139-144.
46. MINTZBERG, Henry. "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 1994, p. 107-114.
47. SCHMIDT, Jeffrey A. "Corporate Excellence in the New Millennium". *Journal of Business Strategy*, novembro-dezembro de 1999, p. 39-43.
48. LABARRE, Polly. "The Company Without Limits". *Fast Company*, setembro de 1999, p. 160-186.