Boletim IDEAGRI

agosto - 2011

Administrar bem, lucrar sempre. Planejamento: a primeira função da administração (Parte 3)

Artigos Técnicos

Esta terceira parte do texto sobre Planejamento conclui o tema abordando o processo decisório. A Administração é a prática de configurar consciente e continuamente as organizações e, neste sentido, a arte de tomar decisões é fundamental. Continue acompanhando esta série de artigos que propõem uma visão sobre diversos conceitos e ferramentas aplicáveis pelo administrador na execução de seu papel organizacional. (Texto 7). Clique e leia o artigo na íntegra.

A decisão é uma escolha diante das várias alternativas quando apenas uma delas deve ser adotada. Decisão sempre envolve opção e escolha. Administradores tomam decisões nos vários níveis organizacionais e incentivam as pessoas a também tomarem decisões a respeito de suas tarefas e das metas a alcançar.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais, de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Cada pessoa decide em função de sua interpretação das situações. Geralmente, é essa interpretação da situação – e não a situação real em si mesma – que determina as decisões das pessoas. Daí, seu forte componente psicológico e subjetivo.

Decisão

A tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade.

PROBLEMA X OPORTUNIDADE

Um problema surge quando há um estado atual de assuntos diferente do estado desejado ou quando ocorre algum desvio entre o que percebemos e as nossas expectativas. Já a oportunidade é uma situação que ocorre quando as circunstâncias oferecem uma chance para a organização exceder seus objetivos estabelecidos. Como os administradores se defrontam com muitos problemas e oportunidades, eles precisam reconhecer realmente quais são os problemas e quais são as oportunidades. Geralmente, reconhecer a existência de um problema é o primeiro passo para se reconhecer a existência de uma oportunidade.

RACIONALIDADE

Significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende. O tomador de decisão eficaz deve aprender a tomar decisões satisfatórias com um claro sentido dos objetivos de sua organização em mente. Para aumentar a racionalidade do processo decisório, deve-se incluir os seguintes elementos essenciais:

1. A busca de toda informação relevante para o assunto a ser decidido.

2. A capacidade de determinar preferências utilizando algum tipo de mensuração (dinheiro, por exemplo).

3. A capacidade de selecionar a alternativa que maximize a utilidade do tomador de decisão (satisfação) e minimize as consequências negativas.

O tomador de decisão deve escolher uma alternativa entre várias outras à sua disposição. Se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado fim, a sua decisão é considerada racional.

Processo Decisório: definição, elementos e etapas

É o caminho mental que o administrador utiliza para chegar a uma decisão. Os principais elementos presentes neste processo são:

• **Estado da natureza** (São as condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente de decisão que o tomador de decisão deve enfrentar.)

• **Tomador de decisão** (É o indivíduo ou grupo que faz uma opção entre várias alternativas.)

• **Objetivos** (São os fins ou resultados que o tomador de decisão deseja alcançar com suas ações.)

• **Preferências** (São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.)

• **Situação** (São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.)

• **Estratégia** (É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos.)

• **Resultado** (É a consequência ou resultante de alguma determinada estratégia.)

O processo decisório é complexo e desenvolve-se ao longo de 6 etapas:

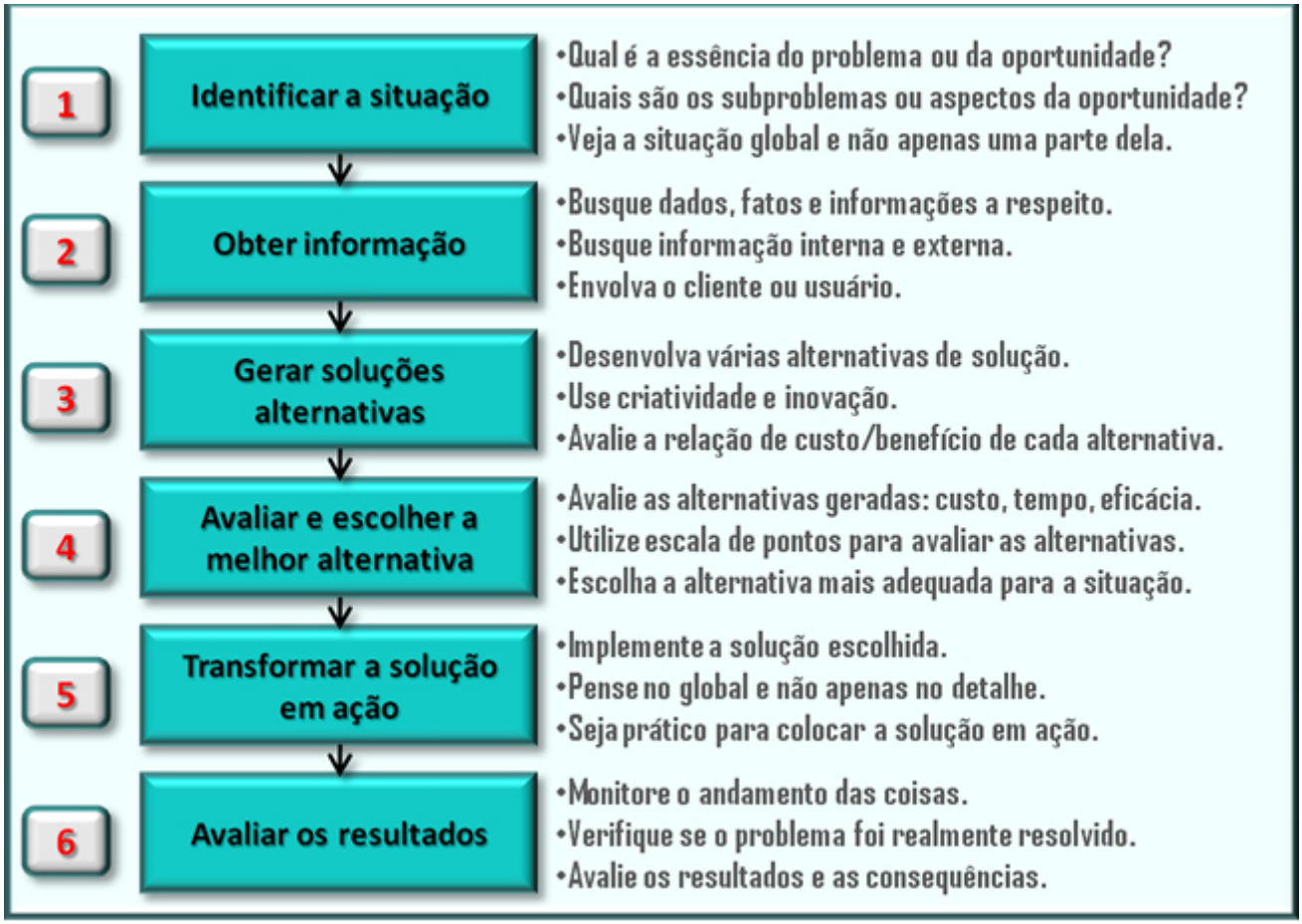


Fig. 1: As seis etapas do Processo Decisório. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

ÁRVORE DE DECISÕES

A tomada de decisão é um processo contínuo e ininterrupto para o administrador. Cada decisão, geralmente, conduz a um curso de ação que exige outra decisão e assim por diante, até chegar ao objetivo proposto. O resultado é a chamada árvore de decisões.

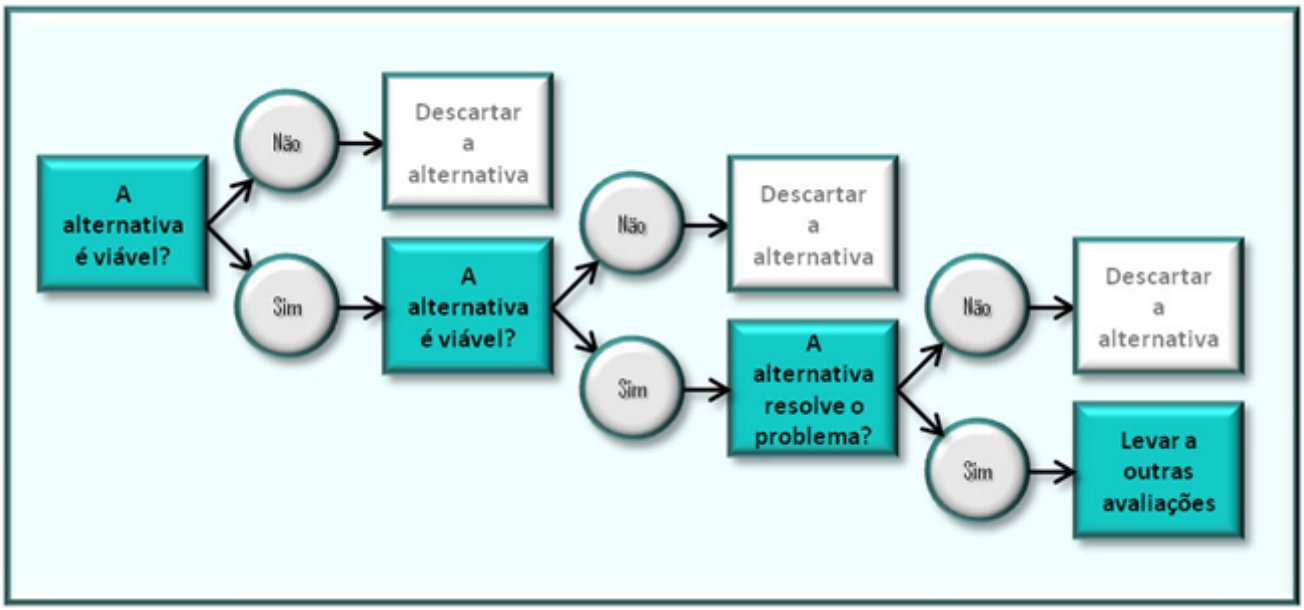


Fig. 2: A árvore de decisões na avaliação de alternativas. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

AMBIENTES DE DECISÃO

Ao tomar decisões, o administrador deve ponderar e pesar alternativas, muitas das quais envolvem eventos futuros que são difíceis de predizer. Por isso, o processo de tomar decisões em uma organização ocorre sob várias condições e circunstâncias que tornam o processo desafiador e complexo. É o que chamamos de ambientes de decisão.

• **Ambiente de certeza** *(Quando a informação é suficiente para predizer os resultados de cada alternativa de curso de ação. O desafio reside simplesmente em localizar a alternativa que oferece a solução ideal ou satisfatória. Este tipo de ambiente é uma exceção para o administrador, pois que ele é mais encontrado no nível operacional das organizações.)*

• **Ambiente de risco** *(Quando não se pode predizer os resultados das alternativas com certeza, mas apenas com uma certa probabilidade. As probabilidades podem ser atribuídas através de procedimentos estatísticos ou de intuição administrativa. Este ambiente é comum no nível intermediário das organizações.)*

• **Ambiente de incerteza** *(Quando o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base de modo a atribuir probabilidades a cada estado de natureza ou a cada evento futuro. É a situação típica com que se defronta o nível institucional das organizações, exigindo um planejamento contingencial que permita alternativas variadas e flexíveis.)*

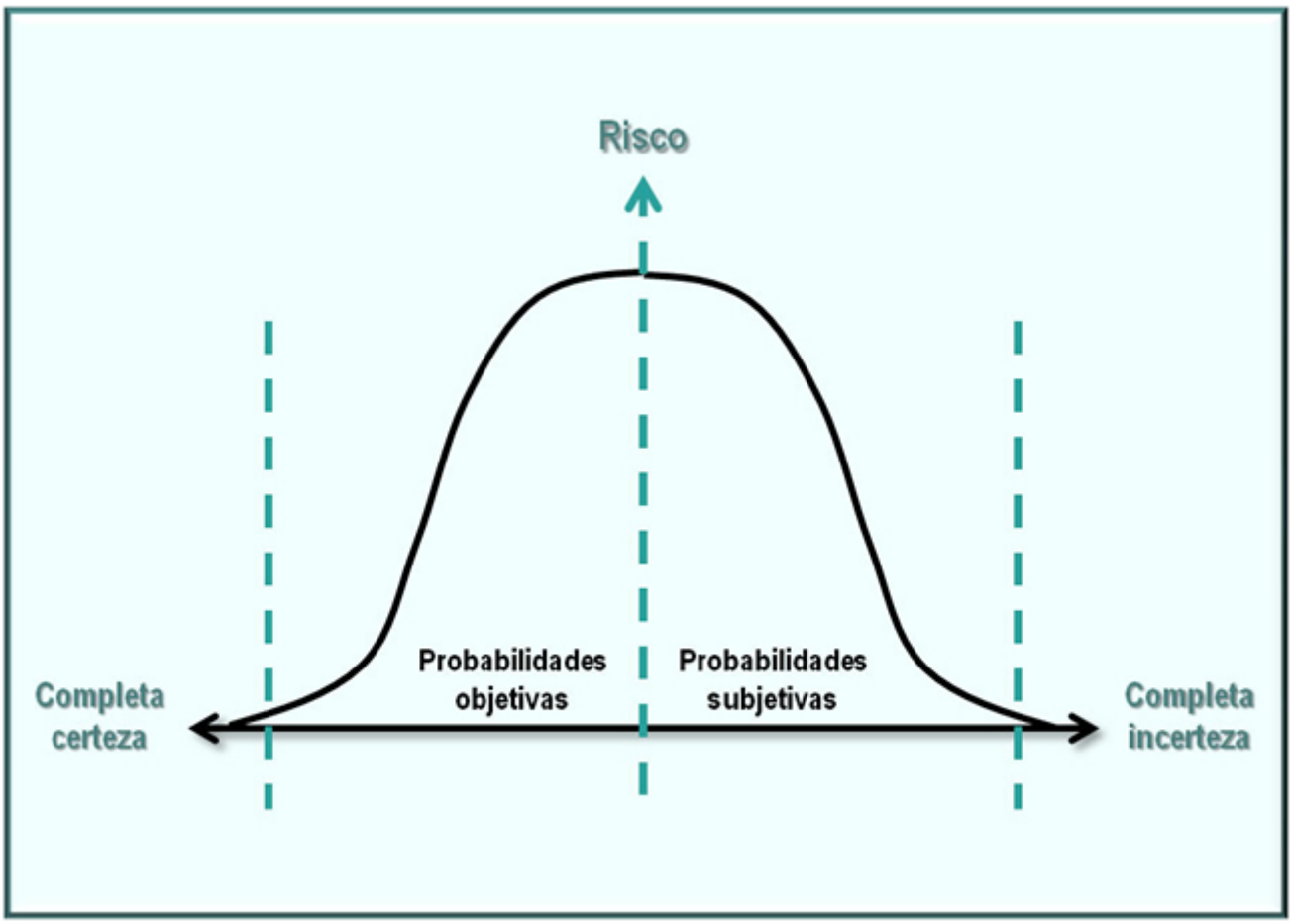


Fig. 3: Os diferentes estados da natureza. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Tipos de Decisão

Dentro das 3 condições ou ambientes vistos anteriormente, existem dois tipos básicos de decisão administrativa que são respectivamente aplicados para problemas rotineiros e não-rotineiros:

• **Decisões programadas** *(Decisões rotineiras utilizadas para resolver problemas quotidianos e repetitivos que ocorrem regularmente e que podem receber respostas padronizadas. Apesar de envolverem condições de certeza, limitam a liberdade das pessoas, pois reduzem seu campo para decidir o que fazer. Contudo, permitem que as pessoas estejam liberadas para fazer outras coisas. Predominam no nível operacional das organizações.)*

• **Decisões não-programadas** *(Decisões julgamentais, novas e não-repetitivas tomadas para solucionar problemas não-rotineiros ou excepcionais. Envolvem circunstâncias de risco e de incerteza.)*

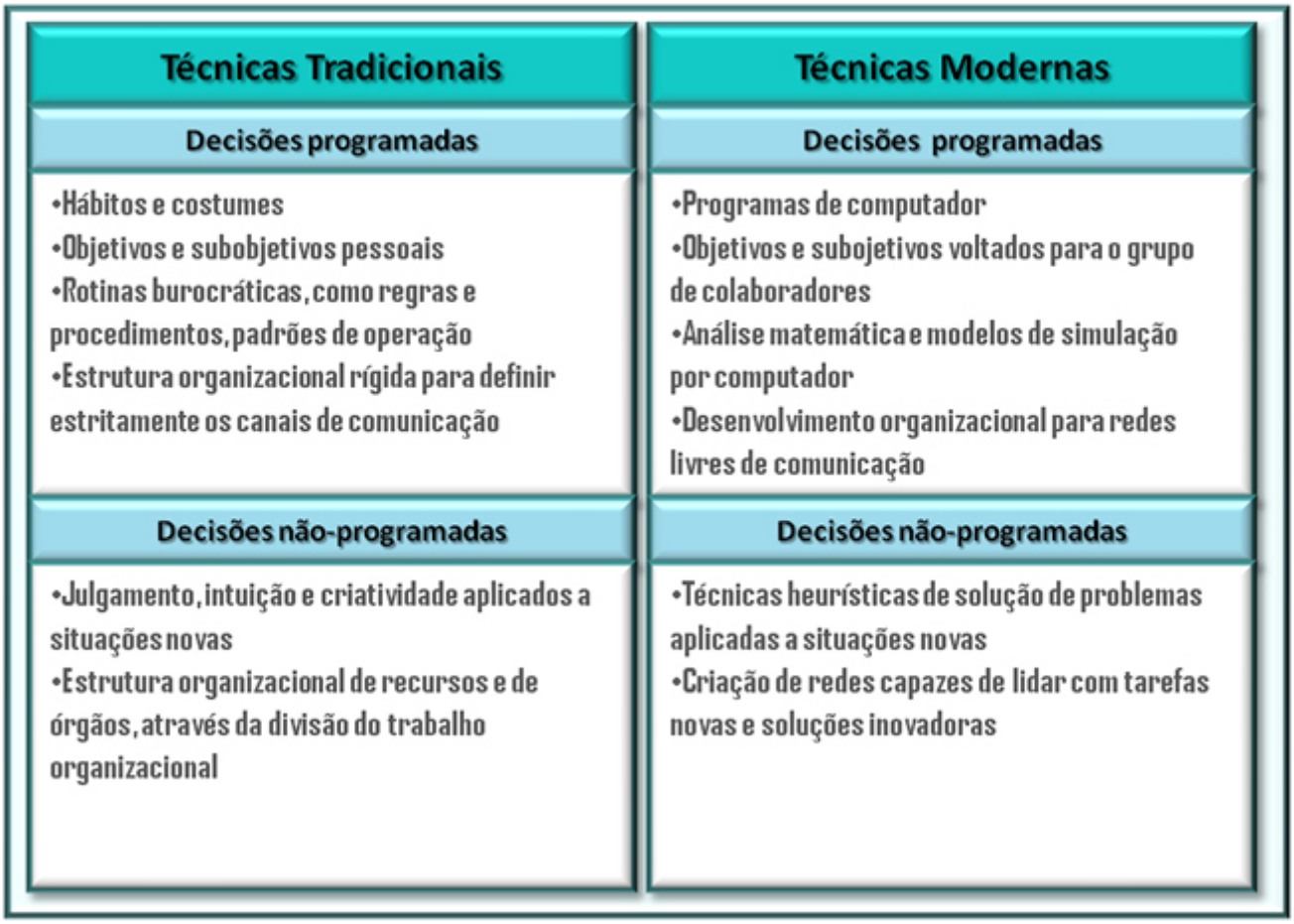


Fig. 4: Técnicas de tomadas de decisão. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Heurística

É um método de perguntas e respostas para encontrar a solução de problemas. Veja estas 3 regras de heurísticas que servem como guias cognitivos para pensar intuitivamente e tomar decisões:

• **Disponibilidade**: uma solução que demos em um caso anterior serve de disponibilidade para casos futuros.

• **Representatividade**: as pessoas tendem a acessar ocorrências semelhantes para tentar compará-las com uma categoria preexistente.

• **Âncora e ajustamento**: as pessoas não tomam decisões sem alguma referência como base de comparação. Em geral, partem de um valor inicial ou âncora, depois fazem ajustes ou referências a esse valor para então chegar a uma decisão final.

Problemas: localização e solução

A formação e a experiência de cada administrador influenciam aquilo que ele vê e percebe como problemas ou oportunidades. Valores e formação pessoal afetam profundamente o reconhecimento de problemas e de oportunidades. Por isso, o administrador deve usar seu julgamento baseado no conhecimento do ambiente para a sua organização. É por essa razão que existem sistemas de coleta de informação para melhorar o papel decisório do administrador. Quanto mais informação, menor a incerteza sobre o ambiente.

ATENTOS PARA PROBLEMAS

O administrador desatento precisa ser alertado para a existência de problemas. Existem 4 situações que alertam o administrador para a existência de possíveis problemas:

1. Um desvio da experiência passada.

2. Um desvio de um conjunto de planos.

3. Problemas trazidos por outras pessoas.

4. O desempenho dos concorrentes.

TÉCNICAS E FERRAMENTAS ÚTEIS

Existe uma variedade de técnicas para solucionar problemas, as mais importantes são:

MÉTODO CARTESIANO

Fundamentado em quatro princípios:

1. Princípio da dúvida sistemática: não aceitar nada como verdadeiro enquanto não for conhecido como tal por nossa razão. A evidência está acima de tudo.

2. Princípio da análise: dividir todos os problemas em elementos, os mais simples para resolvê-los um a um.

3. Princípio da síntese: ordenar o pensamento começando pelos elementos mais simples, fáceis de compreender e subindo gradativamente aos mais complexos, reunindo-os em um todo.

4. Princípio da enumeração: fazer anotações completas e gerais de todos os elementos tratados, não omitindo nenhuma das partes ou componentes.

BRAINSTORMING

Técnica utilizada para gerar ideias criativas que possam resolver problemas da organização. Os participantes são estimulados a produzir, sem qualquer crítica ou censura, o maior número de ideias sobre determinado assunto ou problema. Baseada em quatro fundamentos básicos:

1. Quanto maior o número de ideias, maior a probabilidade de boas ideias.

2. Quanto mais extravagante ou menos convencional a ideia, melhor.

3. Quanto maior a participação das pessoas, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação.

4. Quanto menor o senso crítico e a censura íntima, mais criativas e inovadoras serão as ideias.

PRINCÍPIO DE PARETO

De acordo com este princípio, valores majoritários (80% do seu valor) de um determinado grupo são decorrentes de uma parcela relativamente pequena de alguns de seus componentes (20% do seu número). O conceito parte de uma representação gráfica feita através do histograma, que é um diagrama de barras verticais, para dirigir a atenção aos problemas mais importantes e prioritários.

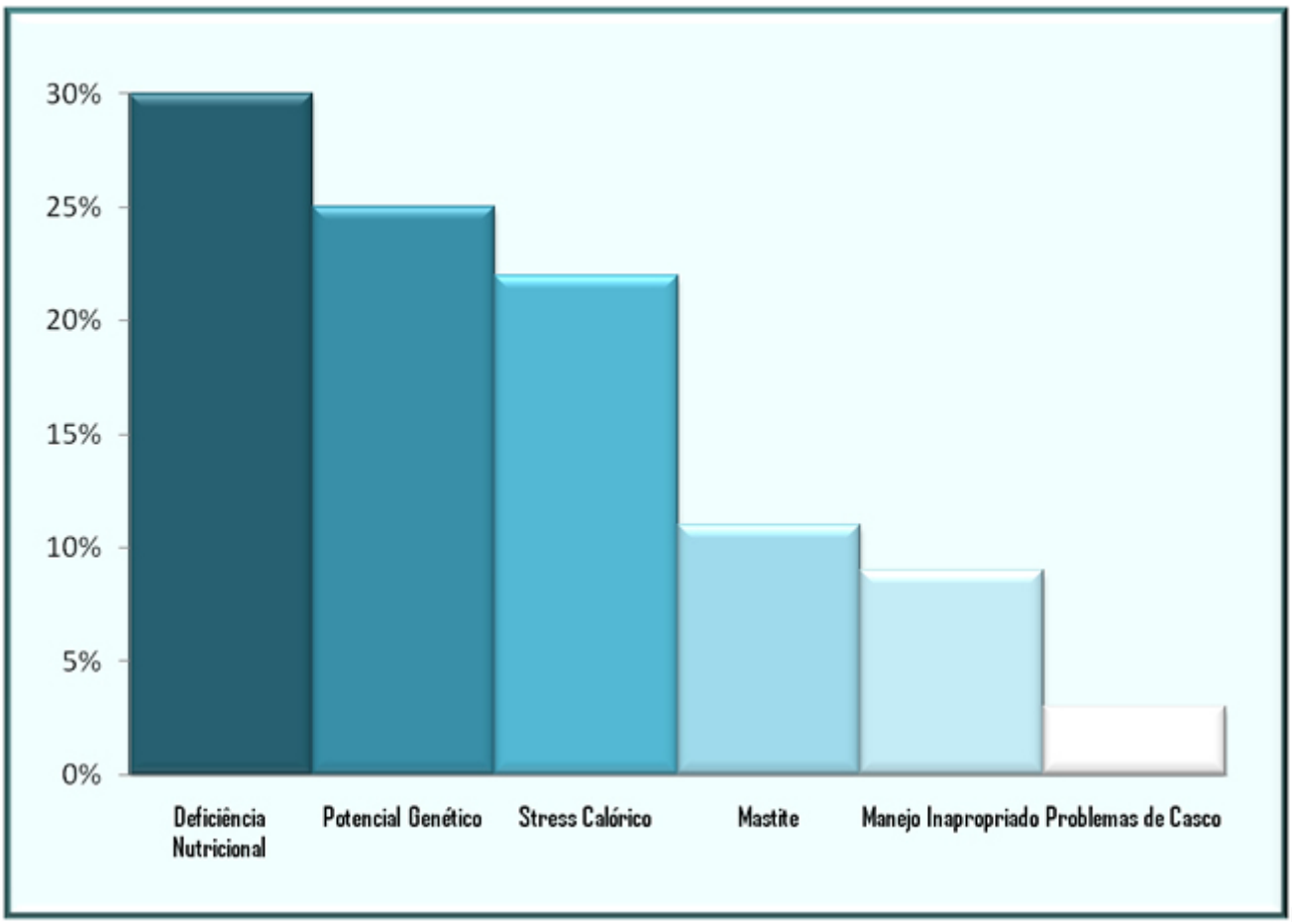


Fig. 5: Histograma usado na análise de Pareto. Fonte: CHIAVENATO, 2004.

GRÁFICO DE ISHIKAWA

Também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito. Trata-se de um gráfico que sugere um deslocamento da esquerda para a direita, isto é, das causas iniciais para os seus efeitos finais. Assim, os problemas são colocados no lado direito do gráfico, onde estaria situada a cabeça do peixe, enquanto suas causas são dispostas no lado esquerdo. Pode ser gerado através da aplicação da técnica do Brainstorming (várias causas são levantadas e posteriormente classificadas como sendo de alguma das espinhas). Como categorização das causas identificadas, pode-se usar duas classificações:

MÉTODOS / MÃO-DE-OBRA / MATERIAIS / MÁQUINAS / MEIO AMBIENTE / MEDIDAS (6 Ms)

POLÍTICAS / PROCEDIMENTOS / PESSOAL / PLANTA – layout (4 Ps)

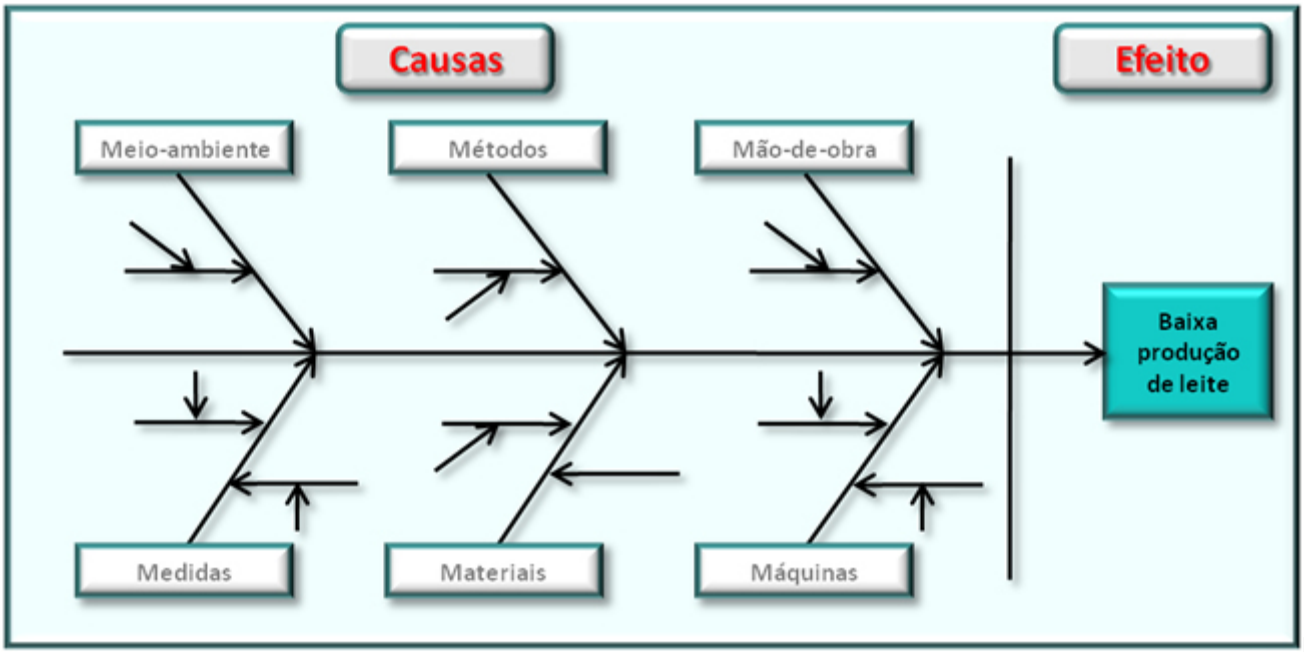


Fig. 6: Diagrama de espinha de peixe para localização de causas para problemas (efeitos). Fonte: CHIAVENATO, 2004.

Análise

Todas as pessoas – e principalmente os administradores – estão tomando decisões em todo momento. A tomada de decisão é um processo de escolher um curso de ação para se defrontar com um problema ou oportunidade. A tomada de decisões lida com problemas cuja solução pode demandar várias escolhas, sendo que localizar e avaliar tais problemas varia muito conforme a motivação, valores e características de cada administrador. Este processo é composto de vários elementos e quase sempre segue uma racionalidade limitada, já que não pode abordar todos os fatos e informações sobre cada problema. O processo decisório se compõe de etapas, cada qual influenciando as demais do conjunto, que ocorrem em ambientes de certeza, risco ou incerteza. Nestes cenários, o administrador pode assumir decisões programadas e decisões não-programadas, além da heurística, para solucionar problemas. Vale ressaltar que as decisões do administrador podem levar uma empresa ao sucesso, ao empate ou ao fracasso. Ao retrocesso, à estagnação ou às nuvens.

Conceitos-chave

- ÁRVORE DE DECISÕES

É o gráfico que apresenta a explosão das alternativas possíveis de cursos de ação.

- BRAINSTORMING

É a técnica de tempestade cerebral utilizada para gerar alternativas de solução de problemas, através de reuniões em que cada pessoa propõe espontaneamente ideias e sugestões sem nenhum senso crítico.

- COGNIÇÃO

É a tomada de conhecimento de alguma realidade exterior ou situação.

- CURSO DE AÇÃO

É a orientação ou sequência no sentido de alcançar um determinado objetivo.

- DIAGRAMA DE PARETO

É uma representação gráfica através do diagrama de barras para dirigir a atenção aos problemas mais importantes (que constituem 20% deles) e que se localizam nas barras mais altas (e que constituem 80% do tempo despedido).

- GRÁFICO DE ISHIKAWA

Diagrama de espinha de peixe ou causa e efeito. É um gráfico utilizado para identificar todas as possibilidades de causas que podem provocar os efeitos, indo das causas iniciais até seus efeitos finais.

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

IDEAGRI dá continuidade ao treinamento para equipe SENAR BA

A Equipe IDEAGRI realiza nova etapa de treinamento para técnicos e coordenadores dos Programas do SENAR BA - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural da Bahia. O treinamento mais recente ocorreu em Juazeiro, BA, nos últimos dias 11 e 12 de agosto, para os técnicos e coordenadores do Programa CAPRICORTE. Veja mais detalhes sobre os programas da entidade e sobre o papel do IDEAGRI no projeto. Clique e confira os detalhes.

Buscando otimizar a execução de suas atividades de apoio ao homem do campo através da formação profissional e melhoria da sua qualidade de vida, o SENAR BA (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural da Bahia) dá andamento à implantação dos sistemas IDEAGRI que serão utilizados por sua equipe.

O primeiro evento de capacitação ocorreu na sede da entidade, em Salvador, envolvendo a equipe de Gestão Estratégica da GEPRO (Gerência de Programas). Os gestores foram treinados na plataforma web que viabilizará a inserção da estrutura do Planejamento Estratégico da entidade, traçado com base no método Balanced Scorecard (BSC) e executado conforme a prática PDCA – Plan, Do, Check, Act (planejar, executar, verificar e agir).

A etapa seguinte, englobou duas semanas de treinamento na ferramenta de gerenciamento informatizado da produção pecuária e na plataforma web. O evento ocorreu na cidade de Vitória da Conquista, BA, reunindo, em 4 turmas, cerca de 50 técnicos dos Programas MODERPEC (pecuária de corte) e GERALEITE (pecuária leiteira), que atendem a aproximadamente 600 propriedades rurais da Bahia.

A etapa mais recente, ocorreu em Juazeiro, BA, nos últimos dias 11 e 12 de agosto de 2011. Foi a vez do Programa CAPRICORTE receber o treinamento e iniciar a implantação do sistema para monitorar mais 410 propriedades rurais.

Imagens do treinamento em Juazeiro - BA

Para mais informações sobre Planejamento, Método BSC e Ciclo PDCA, recomendamos a leitura dos seguintes artigos publicados em nosso boletim mensal e disponíveis em nosso portal:

http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=335

http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=337

Para Francisco Benjamim Filho – Gerente de Programas (GEPRO SENAR BA), o projeto de implantação dos sistemas é de extrema relevância devido a: "Importância do planejamento estratégico, do controle das execuções e sistematização e análise das informações geradas, em tempo real, como forma imprescindível de manter o estado de vanguarda da instituição."

A equipe IDEAGRI parabeniza novamente a GEPRO do SENAR BA pela excelente visão de futuro, com foco no mercado e nas mais avançadas tecnologias de gestão, e, sobretudo, pela iniciativa em buscar otimizar ainda mais os serviços prestados à sociedade.

Toda a família IDEAGRI está empenhada em garantir nosso compromisso de excelência e qualidade no atendimento. Desejamos sucesso ao SENAR BA nesta empreitada!

Sistema IDEAGRI é apresentado a produtores e técnicos em Curvelo/MG

IDEAGRI News

No último dia 08 de agosto, a equipe IDEAGRI foi recebida por profissionais do agronegócio na sede do Sindicato dos Produtores Rurais de Curvelo, MG. O evento, que reuniu diretores do Sindicato, além de produtores e técnicos da região, faz parte da programação de apresentação do sistema visando expandir parcerias e disseminar os benefícios da ferramenta. Clique e saiba mais.

A equipe comercial IDEAGRI iniciou, neste mês de agosto, sua programação de apresentação do sistema para produtores e técnicos do agronegócio em algumas regiões do país. O intuito da campanha é difundir ainda mais o uso do software como ferramenta de gerenciamento informatizado da atividade agropecuária. A escolha dos locais foi baseada em demandas já levantadas, sendo a iniciativa viabilizada por parceiros locais que auxiliam na indicação do público-alvo e na divulgação dos eventos. Possibilidades de realização deste evento na sua região podem ser informadas por email (contato@ideagri.com.br).

As atividades da programação foram iniciadas em Curvelo/MG com o apoio do Sindicato dos Produtores Rurais, cujo Presidente, o Sr. Ângelo Augusto de Souza, gentilmente abriu as portas da sede do sindicato e recebeu nossa equipe para a realização do evento.

Após serem recepcionados por um coquetel de boas vindas, os participantes receberam informações sobre a Empresa e o Sistema IDEAGRI. A apresentação foi seguida de questionamentos específicos sobre as funcionalidades do software e seus benefícios para a gestão das propriedades. Nossa equipe aproveita a oportunidade para agradecer o inestimável apoio dos colaboradores do Sindicato e dos parceiros locais.

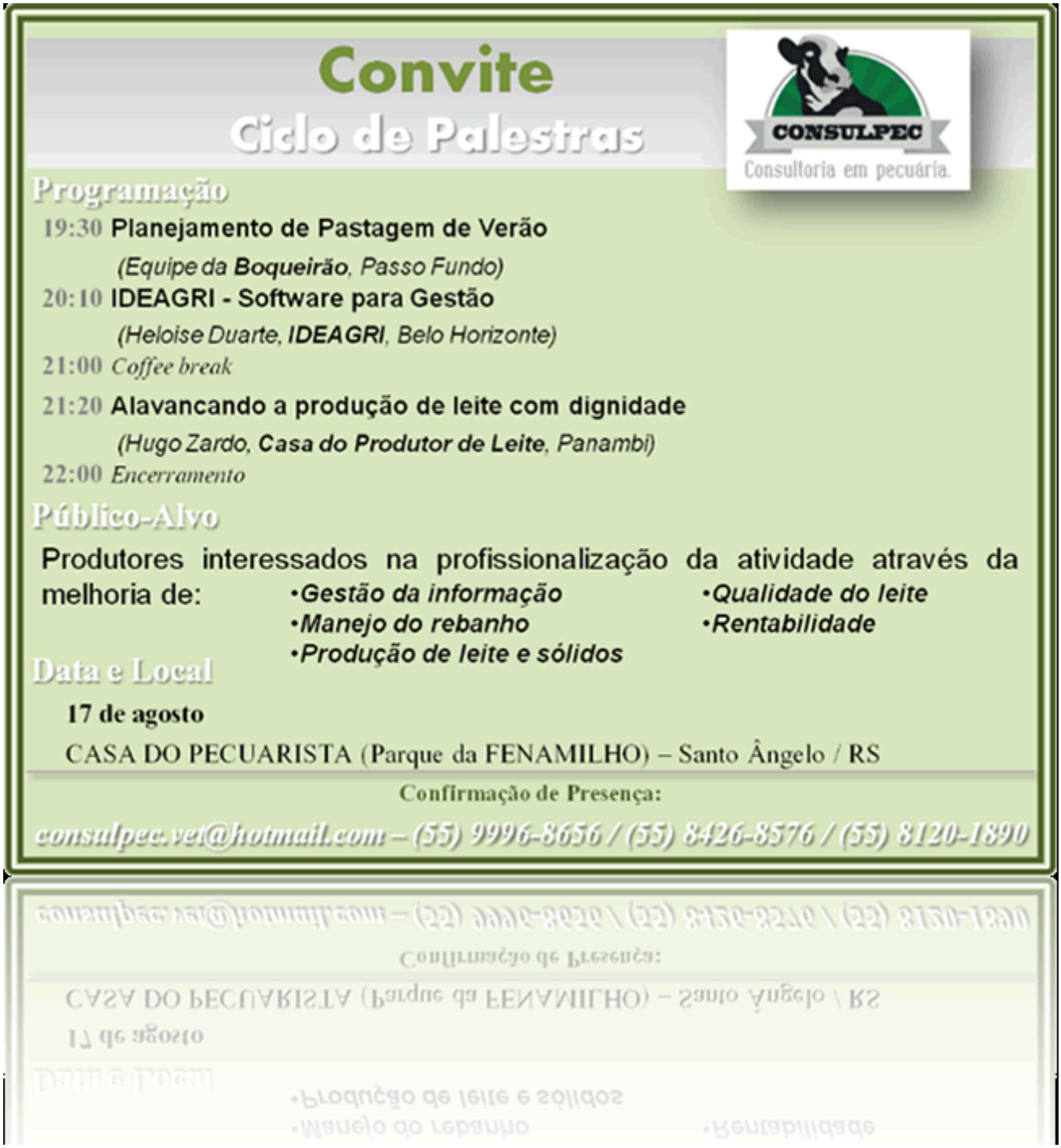
Coquetel de boas vindas e Palestra de Apresentação do IDEAGRI, na sede do Sindicato dos Produtores Rurais de Curvelo, reúne produtores e técnicos da pecuária leiteira da região.

Convite especial - Ciclo de Palestras Consulpec em Santo Ângelo/RS - IDEAGRI marcará presença

IDEAGRI News

CONSULPEC

Participe do evento, organizado pela Consulpec, no dia 17/08/2011, em Santo Angelo - RS, na Casa do Pecuarista, no parque da FENAMILHO. Além da palestra do IDEAGRI, o ciclo apresenta os temas "Planejamento de Pastagem de Verão" e "Alavancando a produção de leite com dignidade". Clique e participe.



1º Congresso Brasileiro da Raça Girolando: da consolidação nacional à expansão mundial da genética adaptada

IDEAGRI News

Confira os detalhes e a programação completa da primeira edição do congresso, que ocorrerá entre os dias 22 a 24 de setembro de 2011, em Araxá - MG. Participe do evento que será um marco na história do Girolando. Clique e visite o site oficial do evento.

A Associação Brasileira dos Criadores de Girolando, em parceria com a Embrapa Gado de Leite e o MAPA, realizará o seu 1º Congresso Brasileiro da Raça Girolando. O principal objetivo é discutir o futuro da Raça, que se tornou a principal alternativa para produção de leite nos trópicos, suas oportunidades e seus maiores desafios.

Serão abordados temas importantes como o Programa de Melhoramento Genético da Raça Girolando, formação do banco de DNA da raça, uso de marcadores moleculares no programa de seleção, estratégias de cruzamentos, sustentabilidade da produção, pontos fortes dos animais girolando, entre outros. Marque na sua agenda este compromisso, você não pode ficar fora desta programação.

Viste o site oficial, clicando na imagem:

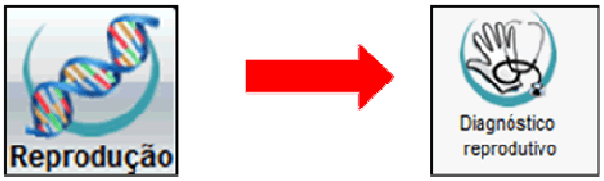
Saiba como cadastrar uma inseminação/cobrição alterando o número de dias do diagnóstico de gestação

Visando facilitar o processo de inserção de dados no programa, disponibilizamos a dica completa com o passo a passo de como cadastrar uma inseminação/cobrição alterando apenas o número de dias do diagnóstico de gestação. Clique e aproveite.

É comum, após a inseminação, os animais inseminados serem colocados com um touro de repasse. Neste caso, somente é possível identificar se a gestação é proveniente da inseminação ou cobrição, ao estimar a quantidade de dias de gestação dos animais. Em alguns casos, nem mesmo com a diferença na quantidade de dias de gestação é possível identificar o reprodutor responsável pela concepção. Nesta situação é necessário aguardar o nascimento do bezerro (a).

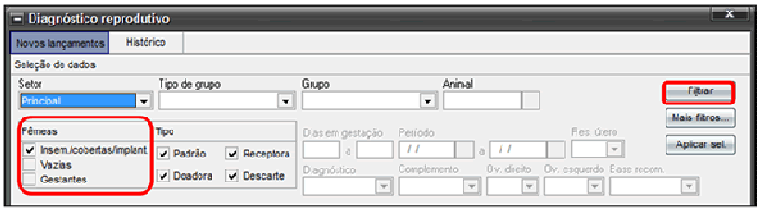
Visando facilitar o processo de inserção de dados no programa, disponibilizamos a dica completa com o passo a passo de como cadastrar uma inseminação/cobrição alterando apenas o número de dias do diagnóstico de gestação.

1. Acesse o menu Reprodução e, em seguida, clique no botão Diagnóstico reprodutivo.



2. Na tela que surge, utilize os critérios de filtragem disponíveis e, em seguida, clique em Filtrar.

Atenção: caso queira realizar uma alteração, utilize a aba “Histórico”.

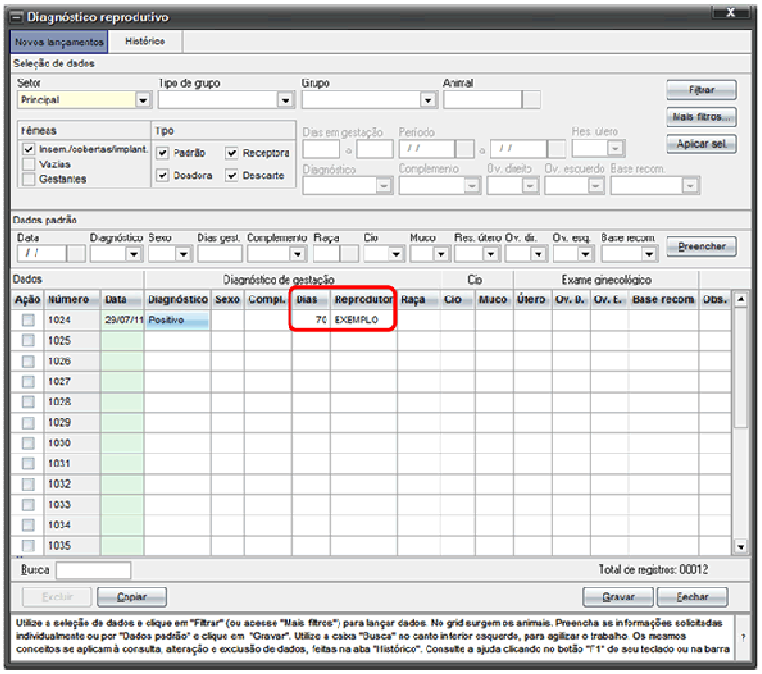


3. No grid, selecione o animal e preencha os campos a seguir:

• Data: neste campo, insira a data do diagnóstico de gestação.

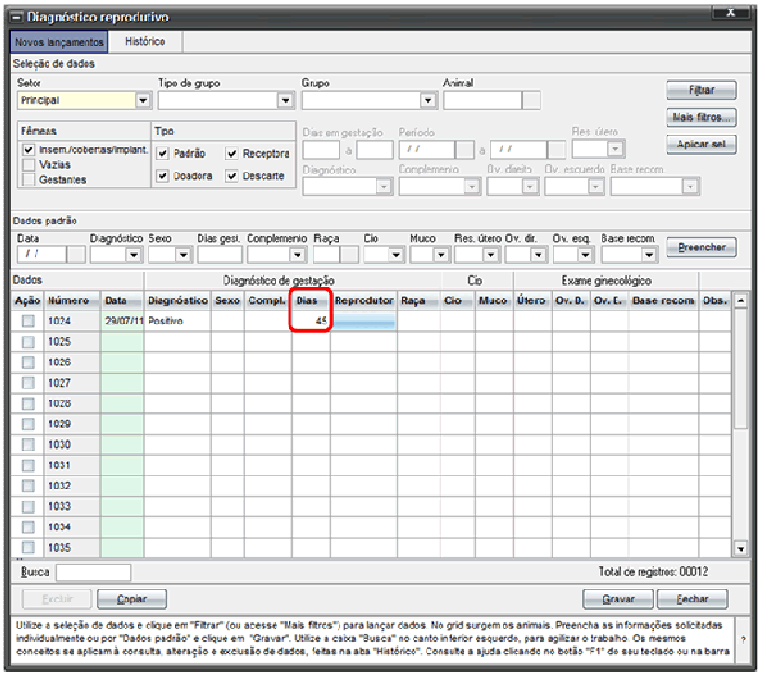
• Diagnóstico: neste campo, selecione a opção Positivo.

Observe que, ao preencher os campos Data e Diagnóstico o sistema informa o reprodutor responsável pela concepção e o número de dias entre a última inseminação/cobrição e o diagnóstico de gestação.

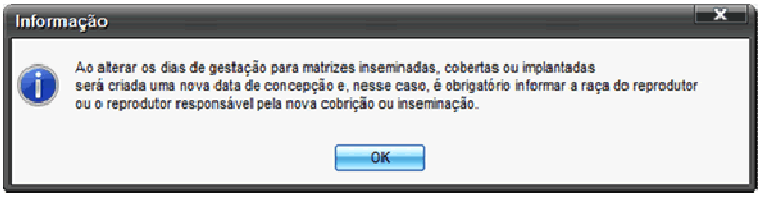


4. Neste momento, é possível alterar o campo “Dias” conforme exemplificado abaixo.

• Dias: este campo busca o número de dias após a última inseminação/cobrição cadastrada no sistema. Ao alterar o número de dias, o sistema cria uma nova concepção para a matriz.



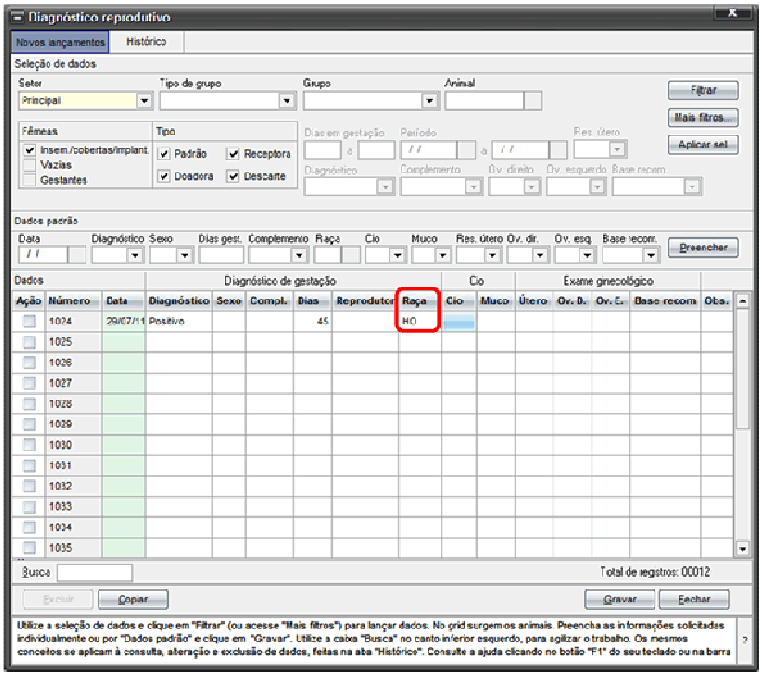
5. Ao alterar o número de dias, surge a seguinte mensagem:



Atenção: o usuário deve preencher apenas um dos campos disponíveis (Reprodutor ou Raça).

6. Após clicar em OK, informe a Raça ou Reprodutor responsável pela concepção.

Neste caso, vamos exemplificar uma cobrição informando apenas a raça do reprodutor. Caso seja necessário, é possível selecionar o sêmen ou touro responsável pela concepção, no campo Reprodutor.



7. Em seguida, clique em Gravar.

8. Para visualizar a inseminação/cobrição criada, consulte o relatório Ficha completa do animal.

Ficha completa

Fazenda Exemplo

1024

Reprodução

Geral

Data de aptidão	01/01/08	Dias de aptidão	1305

Lançamentos reprodutivos

Ciclo reprodutivo	IEP	Data	Inter. cios	Tipo	Complemento	Observações
1		20/05/11		Ins Art	Rep: EXEMPLO	
		14/06/11	25	Cob		
		29/07/11		Dia Ges	Res: Pos	

Conheça o Projeto Estrada Afora – podcast com formato inovador voltado para os mais diversos públicos do agronegócio

Dicas INFO

Estrada Afora

A Rádio "Estrada Afora" discute, durante os programas, temas que englobam tanto questões regionais como mundiais. A linguagem abordada durante os programas é simples e de qualidade. O motivo da criação do espaço virtual foi mostrar ao público urbano e rural quais informações são realmente pertinentes e quais são sensacionalistas. Clique e acompanhe os episódios já publicados.

Foi criada em abril de 2009 por dois alunos de doutorado em Ciência Animal (Zootecnia) e Biológica: Rodrigo Pacheco e Gustavo Cruz. O meio de comunicação (rádio) foi escolhido por ser de fácil acesso e apresentar tecnologias que permitem distribuição em áreas remotas do planeta. A participação dos ouvintes é de extrema importância para a geração de discussões, as quais conseqüentemente, promovem o conhecimento.

Acesse o site, clicando na imagem:

Entenda o que é podcast

Os podcasts - também chamados de podcastings - são arquivos de áudio transmitidos via internet. Neles, os internautas oferecem seleções de músicas ou falam sobre os mais variados assuntos - exatamente como acontece nos blogs. A palavra que determina esta nova tecnologia surgiu da fusão de iPod (tocador de -MP3 da Apple) e broadcast (transmissão via rádio).

Além de possibilitar a divulgação de diversos temas, os podcasts libertam os ouvintes da grade de programação. Os arquivos, baixados em computadores ou tocadores portáteis, podem ser ouvidos a qualquer hora.

Como ouvir

Para receber podcasts em seu computador, o usuário deve instalar um agregador de informação em seu micro. Atualmente, um dos mais populares é o software gratuito iTunes, da Apple, que atualiza os programas selecionados pelo usuário. iPodder e Primetime Podcast Receiver também estão entre as opções. É necessário cadastrar estes programas no agregador para que a atualização aconteça automaticamente. Assim, o usuário deve entrar na página de um podcast, clicar com o botão direito no link "RSS" ou "XML", selecionar a opção "copiar atalho" e colar o endereço selecionado no agregador. Do computador, estes arquivos podem ser transferidos para tocadores portáteis.