

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 1_1º Semestre 2011

Turma: 3º A

1. Assuntos

- Conceitos gerais de Planejamento.
- Enfoque sistêmico
- Princípios gerais do planejamento.
- Tipos de planejamento
- Filosofias do planejamento

2. Objetivos a serem conquistados

- 1) conhecer os principais conceitos relacionados ao planejamento.
- 2) compreender a importância do enfoque sistêmico no planejamento estratégico.
- 3) identificar os princípios gerais do planejamento.
- 4) identificar os tipos de planejamento.
- 5) conhecer as filosofias do planejamento.

“Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém, sintetizando nesta frase a importância de Planejamento futuro da Organização, seja qual for o seu tamanho ou área de atuação”
(Alvim Tofler)

3. INTRODUÇÃO

Com esta nota de aula damos início a nossa disciplina Planejamento Administrativo. Na realidade o mais adequado seria nominá-la de “Planejamento Estratégico”, pois o Planejamento administrativo é, normalmente, o nome dado ao Planejamento tático. A condução da disciplina seguirá os caminhos do Planejamento estratégico. Nessa jornada do aprendizado seguiremos um “mapa estratégico” que guiará nossos passos em direção a nossa “intenção estratégica”, expressa na definição da visão e missão de nossa disciplina, aqui representada por nosso “negócio”, conforme Figura 1.

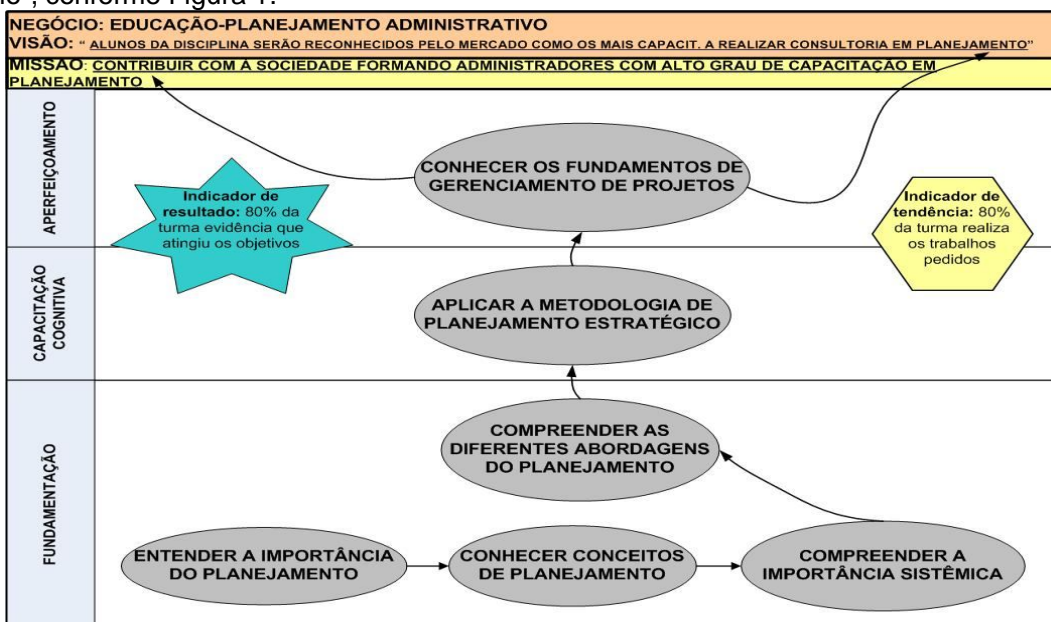


Figura 1: Mapa Estratégico da disciplina Planejamento Administrativo

Fonte: Santos, Arnaldo (2008)

Introduzindo o assunto lanço a reflexão abaixo, a mesma é uma adaptação feita para os tipos de empresas, de autor anônimo, as respostas devem servir de motivação para o comportamento a ser adotado no transcorrer da disciplina. Devemos buscar a ação, capaz de converter teoria em prática transformadora, não apenas do indivíduo, mas também da sociedade, que usará os conhecimentos dos futuros administradores para o seu aperfeiçoamento.

Reflexão:

“Existem 5 tipos de pessoas:

- 1) aquelas que fazem as coisas acontecerem;
- 2) aquelas que acham que fazem as coisas acontecerem;
- 3) aquelas que observam as coisas acontecerem;
- 4) aquelas que se surpreendem quando as coisas acontecem; e
- 5) aquelas que não sabem o que aconteceu.” (anônimo)

Qual o significado de planejar? Qual a importância do planejamento para o administrador?

Como melhorar o desempenho operacional das organizações? É melhor improvisar ou planejar? São questões que representam desafio atual para a grande maioria das empresas.

Por quê planejar? "Quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve e nunca se chega a lugar nenhum" (adágio popular)

Sem planejamento não há meios para decidir no presente o melhor caminho a seguir para alcançar no futuro os resultados almejados. Quanto melhor o planejamento maior será a possibilidade de realização do futuro desejado.

As afirmações abaixo respondem à questão: Por quê planejar?

- Planejar é tomar decisões.
- É a necessidade de adaptação organizacional.
- Planejar é saber como se prevenir. Antecipar situações desejadas e evitar as não desejadas.
- Planejar é conhecer e entender o contexto.
- Planejar é a arte de se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente.
- Planejamento é atitude.
- Envolvimento da administração.
- É fundamental conhecer.
- É primordial se comprometer.
- Planejamento envolve não apenas a formulação mas também a implementação.

4. CONCEITOS GERAIS SOBRE PLANEJAMENTO

Para LACOMBE; HEILBORN (2003) o Planejamento pode ser considerada como a primeira função do administrador. Por meio do planejamento o administrador pensa antecipadamente o que deseja alcançar e determina os meios e recursos necessários para concretizar esse desejo.

Na definição de Lacombe e Heilborn (2003, p. 49):

planejar envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; formular políticas e procedimentos para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus cronogramas para acompanhar a execução. Manter o diagnóstico atualizado.

Ainda, "Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível." (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.162)

Os mesmos autores apresentam na Figura 2 os componentes do planejamento.

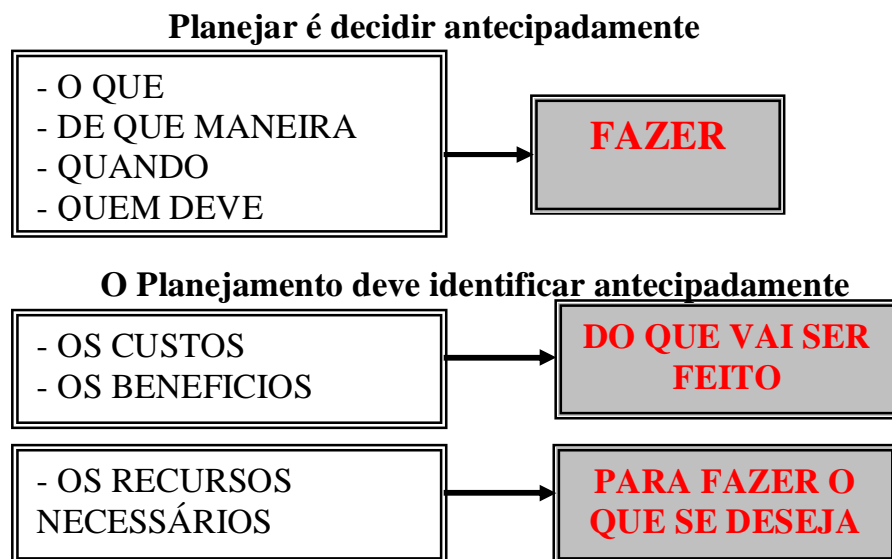


Figura 2: O planejamento

Fonte: Lacombe; Heilborn, 2003, p. 162.

Segundo Oliveira (2006, p.36):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Portanto, o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para alcançar uma situação futura desejada, de forma mais **eficiente, eficaz e efetiva**, com a melhor concentração de esforços (OLIVEIRA, 2006).

Relembrando:

Eficiência- indica a competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços.

Eficácia - capacidade de alcançar os objetivos e as metas definidas para uma ação ou experimento.

Efetividade - capacidade de se promover resultados pretendidos (eficiência + eficácia, os resultados devem ser úteis, permitindo continuidade ao longo do tempo).

Exemplo: Avaliação de projetos sociais:

Eficiência: otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados pelo projeto.

Eficácia: capacidade demonstrada pelo projeto de atingir os objetivos e metas previamente estabelecidas.

Efetividade: capacidade que os resultados do projeto têm de produzir mudanças significativas e duradouras no público beneficiário.

Para o mesmo autor os termos listados no quadro 1, não devem ser confundidos com planejamento.

O Planejamento não é

Termos	Definição
Previsão	Esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
Projeção	Situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
Predição	Situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.
Resolução de problemas	Aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
Plano	Documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação benefícios versus custos deve ser observada.

Quadro 1: O que o planejamento não é

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.35)

Para compreender o planejamento sem confundi-lo com variados conceitos é preciso atentar para as 5 dimensões estabelecidas por Steiner (STEINER, 1969, apud OLIVEIRA, 2006, p.34), que são:

- 1) Assunto abordado: podendo ser instalações, pesquisa, produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc.
- 2) Elementos do planejamento: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, etc.
- 3) Dimensão de tempo do planejamento: longo, médio ou curto prazo.
- 4) Unidades organizacionais onde é elaborado: planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, departamentos, etc.
- 5) Características do planejamento: representado por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático ou operacional, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro, etc.

As cinco dimensões acima permitem visualizar a amplitude do planejamento e não são mutuamente exclusivas e nem possuem um limite que demarque cada um aspecto.

5. A IMPORTÂNCIA DO ENFOQUE SISTÊMICO NO PLANEJAMENTO

Silveira (2008), descreve muito bem o enfoque sistêmico, fazendo uma abordagem conceitual da Teoria do Sistema Geral (TSG) e sua aplicação nas empresas.

Em sua abordagem afirma que desde Galileu a ciência moderna tem sido dominada pelo enfoque analítico ou reducionista, caracterizado pela redução de problemas a componentes menores com o objetivo de facilitar a sua análise. O reducionismo apresenta vantagens evidentes, sendo responsável pelo ferramental metodológico que proporcionou o gigantesco desenvolvimento científico e tecnológico experimentado pela humanidade nos últimos séculos. No entanto, para o autor, o enfoque analítico-reducionista se mostra inadequado para lidar com situações mais complexas, onde os fenômenos devem ser entendidos não só em termos dos seus componentes, mas também em termos do conjunto integral das relações existentes entre eles (Schoderbek et al: 1980, apud Silveira, 2008). A mudança do enfoque analítico dos problemas para o estudo dos problemas como um todo, pode ser visto como uma mudança metodológica; é a mudança para o enfoque holístico ou sistêmico, o enfoque que é usado pelos estudiosos da TSG.

A concepção sobre a análise dos fenômenos considerando o seu conjunto não é recente. Encontra-se em Maximiano (1991, apud Silveira, 2008) que trata sobre o desenvolvimento, em 1924, por psicólogos alemães, do conceito de Gestalt (teoria da forma), segundo o qual os fenômenos não devem ser separados uns dos outros para ser explicados, devendo ser considerados como conjuntos indissociáveis, já que a natureza de cada elemento é definida pela estrutura do conjunto a que pertence.

Segundo o mesmo autor, Churchman explora no capítulo 3 do seu livro a necessidade de um novo enfoque da realidade, mostrando como nosso pensamento está sujeito a ser confundido pela tradição. Ele cita como exemplo que as empresas são em geral divididas em **departamentos, divisões, repartições e setores**, quando, no entanto, o exame cuidadoso mostra que estes não são os componentes reais do sistema-empresa, embora tenham rótulos que parecem indicar que são; as atividades relacionadas com a produção não estão circunscritas ao “departamento de produção”, assim como as atividades de projeto não se restringem ao “departamento de projeto”. É por essa razão que ao pensar em sistema o profissional ignora as linhas tradicionais de divisão e volta-se para as atividades básicas.

Nas citações de autores, feitas por Silveira (2008), é enfatizado que embora a palavra sistema tenha sido definida de muitas maneiras, todos autores pesquisados estão de acordo que: **um sistema é um conjunto de partes coordenadas realizando determinadas funções.**

Refere-se ainda, que “Sistema” e “sub-sistemas” são abstrações concebidas com o intuito de servir como ferramenta para um determinado estudo; portanto, para a concepção do “sistema” é importante saber exatamente o **objetivo do estudo**, quando então essa conceituação torna-se um instrumento útil e poderoso.

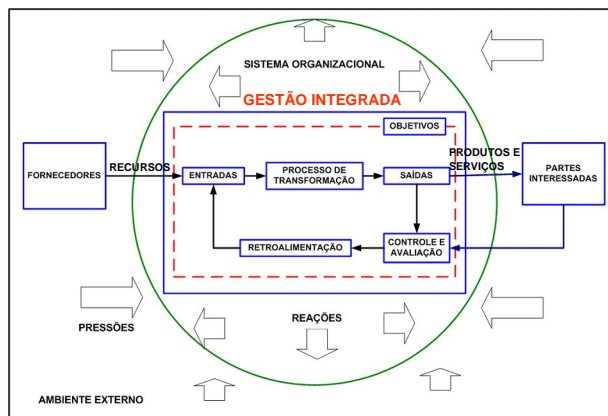


Figura 3: Componentes de um sistema empresarial

5.1 O Enfoque Sistêmico nas Empresas

Usar o enfoque sistêmico nas empresas significa estudar as influências mútuas exercidas pelos seus diversos elementos internos, e também a influência exercida sobre eles pelo meio ambiente. Em outras palavras, o enfoque sistêmico interpreta as empresas como conjunto de elementos distintos, porém interrelacionados, que controlam seu próprio desempenho visando à realização de objetivos situados no meio ambiente.

O enfoque sistêmico vem ganhando importância na área organizacional. O autor cita que o enfoque sistêmico oferece um meio efetivo de **prover as capacidades estratégicas** que são valorizadas pelos clientes e pelo segmentos de mercado onde a empresa atua, sendo essas capacidades a base para se alcançar uma posição competitiva a longo prazo. Peter Senge (1990, apud Silveira, 2008), criador do conceito de *Learning Organization*, propõe em seu livro o pensamento ou enfoque sistêmico como a “Quinta disciplina” que integra as outras quatro que compõem a base de seu conceito “fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática”.

É necessário, portanto, reconhecer que a empresa é um sistema em transformação, formado por múltiplos níveis de subsistemas que são interdependentes e que interagem entre si buscando prover aquilo que o mercado valoriza. Diversos trabalhos publicados enfocam a empresa como um sistema aberto que troca informação, energia e materiais com seu ambiente.

Dada a pertinência do estudo com a abordagem que iremos realizar, em relação ao planejamento estratégico, convém salientar os estudos de Lobato (1997, apud Silveira, 2008) que apresenta um modelo sistêmico de Administração estratégica, cujo núcleo é baseado em cinco atividades: 1) estabelecimento da estrutura formal (organização estratégica); 2) harmonizar os esforços coletivos (coordenação estratégica); 3) orientação das operações a serem executadas (direção e organização estratégica); 4) planejar o sucesso em seu ambiente atual e futuro (planejamento estratégico) e 5) controlar todo o processo resultante (controle estratégico).

Uma síntese deste enfoque sistêmico da empresa pode ser: um sistema técnico-social que organiza recursos para atender a dadas necessidades externas (através dos seus produtos).

5.2 A Flexibilidade dos Modelos com Enfoque Sistêmico

Silveira (2008), destaca que além de proporcionar os meios para entender o todo sem se perder em detalhes, a análise sistêmica tem a vantagem de ser flexível, propiciando a visão da empresa com qualquer nível de detalhamento, bastando definir o nível do sub-sistema que se quer analisar. Outro aspecto resultante da sua flexibilidade, é que pode-se aplicar o enfoque sistêmico não apenas na empresa toda, mas também a cada uma

de suas partes. Dessa forma, um departamento específico pode ser visto como o sistema focal, e seu ambiente é representado pelos demais departamentos e pelo meio externo que cerca a empresa como um todo.

Outro aspecto, levantado pelo autor, que o considera o mais importante de todos, é a flexibilidade decorrente da “modularidade” resultante da modelagem da empresa como um sistema hierárquico. Um sistema consiste de sub-sistemas que podem ser priorizados em uma lista em relação às suas contribuições para alcançar o objetivo a ser alcançado; assim, olhar cada um dos múltiplos sub-sistemas como um módulo, dá ao usuário liberdade para priorizar suas ações segundo os interesses envolvidos. Isto é particularmente importante na implantação de um sistema gerencial onde, via de regra, as carências são maiores do que os recursos disponíveis para atendê-las. Esse enfoque dá ao usuário também a flexibilidade necessária para lidar com a complexa dinâmica dos mercados atuais, a qual demanda mudanças contínuas, sem perder a coerência e a integridade do sistema como um todo.

5.3 Modelos para Sistemas de Gestão Abrangentes

O momento exige uma nova ótica, a qual inclui entender que os abalos que a sociedade e a economia mundiais vêm sofrendo são efeitos da interdisciplinaridade do conhecimento, a qual exige a busca de um raciocínio integrado.

Concluindo, um modelo terá o enfoque sistêmico caso contemplem os seguintes pontos: a) o **objetivo global** do sistema; b) as **atividades desenvolvidas** para alcançar seus objetivos; c) a sua **estrutura**; d) o seu **ambiente**; e) os seus **recursos**; f) a **administração geral** do sistema; g) a **maneira pela qual as mudanças serão viabilizadas** no sistema focal.

A abordagem aqui exposta permite compreender a importância do enfoque sistêmico não apenas para a função **planejar** mas para o **organizar, dirigir e controlar**.



Figura 4: O macroambiente e o setor de atuação da organização

Fonte: Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 82

6. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (2006), o processo do planejamento deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados.

6.1 O autor enumera **quatro princípios gerais** para os quais os responsáveis devem estar atentos:

1. **O princípio da contribuição aos objetivos** e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da Corporação ou da respectiva área.

No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

2. **O princípio da precedência do planejamento**, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar as funções administrativas, mas pode-se considerar que o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo.

Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

3. O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da organização, conforme Figura 2.

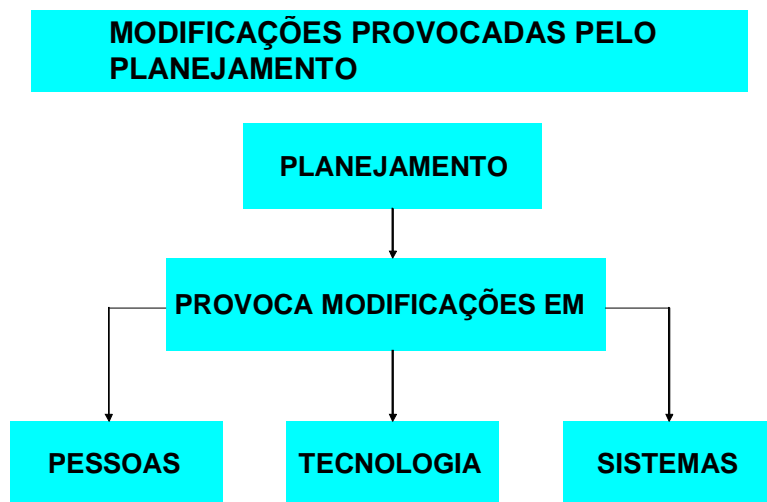


Figura 5: Modificações provocadas pelo planejamento

Fonte: Oliveira, 2006, p.38

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliações etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

4. O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à organização uma situação de **eficiência, eficácia e efetividade**.

6.2 Enumera, ainda **quatro os princípios** de planejamento que podem ser considerados como **específicos**:

1. Planejamento Participativo- O principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido.

2. Planejamento Coordenado- Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma organização pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

3. Planejamento integrado- Os escalões da corporação ou das respectivas áreas devem ter seus planejamentos integrados. Nas organizações voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los, de “baixo para cima”.

4. Planejamento Permanente- Condição exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

É muito importante que os responsáveis estejam atentos aos **princípios gerais e específicos** do planejamento, pois estes lhe proporcionarão **base mais sólida** para o processo decisório inerente ao planejamento na organização.

7. Partes do Planejamento

Para Oliveira (2006), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes:

1. Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e as metas.

2. Planejamento de meios: proposição de caminhos para chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade de uma unidade e/ou diversificação de serviços prestados. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e práticas.

3. Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

4. Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e matérias, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

5. Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação da organização.

8. TIPOS DE PLANEJAMENTO

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, Oliveira (2006) destaca três tipos de planejamento com diferentes níveis de decisão:

- 1) Planejamento estratégico
- 2) Planejamento tático
- 3) Planejamento operacional

Os níveis de decisão onde são aplicados os tipos de planejamento podem ser visualizados na figura 3.



Figura 6: Níveis de decisão nas empresas

Fonte: Oliveira, 2006, p. 303

1. O planejamento estratégico: relaciona-se com **objetivos de longo prazo** e com estratégias e ações para alcançá-los que **afetam a organização como um todo**, enquanto o **planejamento tático** relaciona-se a **objetivos de mais curto prazo** e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente **parte da corporação**.

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O Planejamento Estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos **níveis mais altos da organização** e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à corporação e sua evolução esperada.

2. O planejamento tático: tem por objetivos **otimizar determinada área de resultado** e não a organização como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Figura 4.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, DJALMA DE P. REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração Estratégica na Prática: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVEIRA, M.A. **Enfoque sistêmico nas organizações: Introdução à Teoria do Sistema Geral- TSG**. Disponível em: http://www.redetsqc.org.br/geia/pub_marcos/GEIATextoMarcoSistemas.doc. Acessado em 10 Jan 2008.

O Material está disponível no blog do professor no site da Fortium: Administração, Professor Arnaldo Santos.

Exercício prático em sala de aula- 10% da 1ª AV (Aula 1)

Com base no filme mostrado na aula, pede-se:

1) Comente por escrito como o grupo percebe a presença de parte dos conceitos de planejamento (transcritos nas folhas distribuídas) no filme.

2) Comente por escrito como o grupo percebe a aplicação dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade no filme?

Filme utilizado: Golpe de Mestre; parte inicial do planejamento até a comemoração nas montanhas de neve.

Exercício prático em sala de aula- 10% da 1ª AV (Aula 2)

Com base no que foi mostrado nesta nota de aula e no conhecimento de sua organização, ou qualquer outra que você conheça, relacione os conceitos de planejamento às práticas da organização escolhida. Considere que você é um consultor e busca diagnosticar a situação da empresa com o objetivo futuro de recomendar a adoção dos ensinamentos aprendidos nesta nota de aula.

Orientações para o desenvolvimento das idéias:

1) Exemplifique as dimensões do planejamento com base na organização escolhida.

2) Com base no enfoque sistêmico, como você procederia para realizar um planejamento que afete todos os setores de sua organização? Liste os setores e suas principais funções e idéias de trabalho com base no enfoque sistêmico.

3) Exemplifique a aplicação dos princípios gerais e específicos do planejamento na organização escolhida.

4) Exemplifique a aplicação das partes do planejamento na organização objeto do estudo.

5) Dê exemplos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

6) Dê exemplos práticos de aplicação das filosofias contidas no planejamento.