

AS TEORIAS DO PLANEJAMENTO AJUDANDO NAS SOLUÇÕES DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Você é chamado na empresa “Planus Exitu” para avaliar alguns aspectos da gestão, em particular no que possa ajudar nas atividades de planejamento. Seu foco de observação deverá considerar a aplicação dos tópicos abordados no material impresso distribuído:

- 1) a visão sistêmica (interdependência das partes, o macroambiente e setor de atuação das organizações)
- 2) os princípios do planejamento negligenciados
- 3) as partes do planejamento
- 4) os tipos de planejamento
- 5) as filosofias de planejamento

O caso “Planus Exitu”

Empresa Planus Exitu. Negócio: Projetos para recuperação de áreas degradadas pelo desmatamento. Clientes: ONGs ambientalistas. Na constituição da empresa, optou-se por estruturá-la com 4 departamentos: Projetos, Finanças, RH, Marketing. A empresa encontra dificuldades para formulação de seu planejamento estratégico. Os departamentos apresentam ótimo desempenho individual, porém a empresa não consegue atingir os resultados globais previstos. O último projeto da empresa embora entregue nos prazos, custos previstos e atendendo as especificações acertadas com o cliente, não teve continuidade junto à comunidade. Tratava-se de um projeto que mobilizou determinada comunidade carente para o replantio de plantas nativas ao longo das margens do Ribeirão da Antas.

Embora bem planejado pelo Depto de projetos, o RH recrutou profissional sem qualificação para treinar a população na sustentabilidade do projeto. Marketing, responsável pela levantamento do ambiente demográfico e sociocultural e recursos globais não ficou sabendo que seria de vital importância saber qual a quantidades de mulheres, homens, crianças, jovens, faixa de renda e escolaridade, preocupação com o meio ambiente, projeto de lei que prevê a construção de uma pequena hidrelétrica no local, os níveis de degradação do rio devido o assoreamento e a desertificação no local. A falta das informações impossibilitou que o Depto de projetos planejasse ações que permitiriam dar sustentabilidade ao projeto implantado.

Alguns objetivos do projeto ficaram “soltos”, sem contribuir para outros. Primeiro pensou-se nas ações de controle e direção, antes do planejamento. Não foi dimensionado o impacto que as alterações de sistemas e tecnologia traria para o treinamento de pessoal, em consequência o RH não planejou capacitação.

Os objetivos definidos no projeto não consideraram a minimização das deficiências e maximização dos resultados levantados pelo diagnóstico.

Os departamentos não foram convidados a participar do planejamento realizado pelo Depto de projetos, setores da organização não foram considerados, como o setor de finanças. Os setores não tiveram objetivos específicos para suas áreas, ou ações previstas para implementação. As reuniões de planejamento só ocorrem uma vez para definir as estratégias e os objetivos.

Na fase de refinamento do planejamento não ficou claro a missão, desafios e metas do projeto. Não foi definida qual a melhor estratégia para a sustentabilidade do projeto. A organização das pessoas no projeto ficou vaga, com estrutura organizacional indefinida. O setor financeiro não sabia quais materiais deveriam ser adquiridos, o RH não sabia quais as competências específicas alocar ao projeto. As ações e projetos não foram definidos com clareza quanto a sustentabilidade. Embora tenha havido planejamento da implantação do projeto, o planejamento quanto ao controle (indicadores) de continuidade não foram estabelecidos.

No planejamento, as decisões que afetavam apenas setores do projeto estavam previstas para serem decididas pela nível estratégico do projeto, enquanto as que afetavam todo o projeto tinham que passar pela decisão do nível tático, havendo lentidão no processo decisório.

Encerrando os problemas apresentados na empresa, o planejador ao fixar objetivos colocou-os em patamares superiores as expectativas do tomador de decisões, desconsiderou a otimização das decisões e não observou a necessidade de ações para restabelecer o equilíbrio decorrente dos desajustes provocados pelo plano. (Fonte: Prof. Arnaldo Santos, 2008).