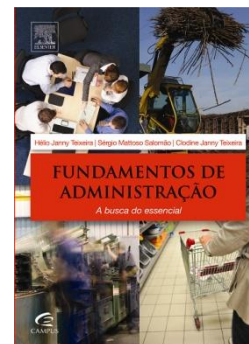


FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A busca do essencial

Capítulo 16

Planejamento



SUMÁRIO

16.1. Introdução

16.2. A natureza do planejamento

16.3. O papel do planejamento na organização

16.4. Níveis hierárquicos e planejamento

16.5. Dimensões do planejamento

16.6. Níveis do planejamento

16.7. As contribuições de Michael Porter e de Hamel e Prahalad



INTRODUÇÃO

- O planejamento é um esforço de mudança de um estado futuro, o qual não aconteceria se nada fosse feito.
- São decisões que tomamos antecipadamente com o fim de mudar o futuro (Ackoff, 1976).
- O bom planejamento depende, de uma vontade forte e persistente, e de uma visão de futuro muito clara.
- Depende, igualmente, de estratégia, aplicação de recursos, decisões antecipadas, atores, atividades, acompanhamento e correção de rumos a partir da avaliação dos resultados parciais.



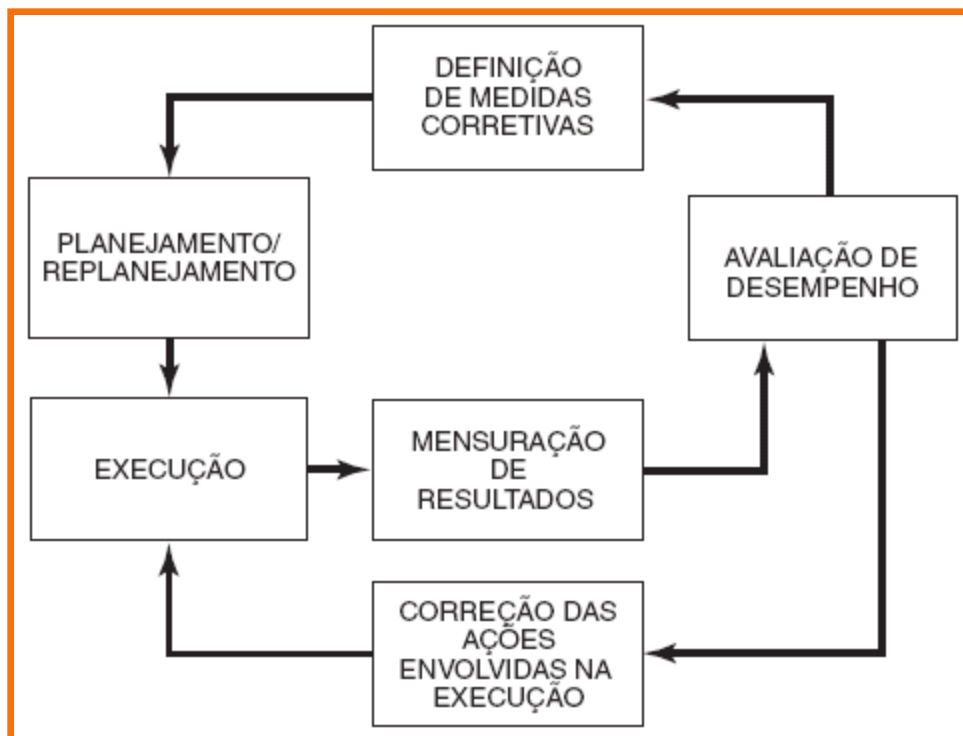
A NATUREZA DO PLANEJAMENTO

- Planejar, como diversos outros elementos essenciais da administração, é uma típica atividade humana.
- O planejamento é um processo que visa a uma definição antecipada dos resultados a alcançar e dos meios para tal.
- Em outras palavras, planejamento é a simulação das ações e situações futuras desejadas.
- A definição antecipada é obtida através de um processo de tomada de decisões, cujas características foram bem sintetizadas por Ackoff (1976: p. 2-3):
 1. “Planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisão.”
 2. “Planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões. (...)”
 3. “Planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer a menos que alguma coisa seja feita.”



A NATUREZA DO PLANEJAMENTO

- O processo de planejamento envolve planos que são executados e geram resultados que devem ser monitorados e avaliados.
- Esse processo pode ser ilustrado através do ciclo de planejamento, execução e controle.



Ciclo de planejamento, execução e controle



O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

- Pode-se considerar a organização como um conjunto de unidades interdependentes em que se tomam decisões.
- O planejamento visa a permitir ou facilitar a integração dessas decisões, que se dão em diferentes unidades ou em diferentes níveis de uma mesma unidade.
- O planejamento é também o principal instrumento utilizado para promover mudanças organizacionais.
- Planejar faz mais diferença para elevar o retorno na incerteza do que na certeza.



O PAPEL DO PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO

- Conforme Ackoff (1976), temos três níveis de previsibilidade quanto ao futuro, que correspondem a três tipos de planejamento:
 - ✓ certeza → planejamento de compromisso: envolve descobrir o inevitável, determinar como explorá-lo e receber os créditos por tê-lo descoberto;
 - ✓ incerteza → planejamento de contingência: temos vários estados futuros possíveis e conhecidos, e deve ser elaborado um plano para cada eventualidade;
 - ✓ ignorância → planejamento adaptativo: ênfase na adaptabilidade e flexibilidade na organização.



NÍVEIS HIERÁRQUICOS E PLANEJAMENTO

- Os níveis hierárquicos mais altos fazem planos pouco detalhados, que abrangem toda a organização
- Conforme diminui o nível hierárquico os planos tornam-se menos amplos e mais detalhados.
- Os primeiros níveis são denominados estratégicos, e os últimos, táticos e operacionais.
- As decisões estratégicas têm maior impacto sobre o sistema como um todo e definem a própria razão de ser da organização (missão da organização).
- No nível estratégico de planejamento também se estabelece uma visão de futuro da organização.
- A partir disso, são definidos objetivos estratégicos que conduzem a organização do estado atual para aquele desejado.



NÍVEIS HIERÁRQUICOS E PLANEJAMENTO

- O planejamento tático envolvem a definição dos principais meios necessários à obtenção dos objetivos estratégicos, como decisões e planos acerca:
 - ✓ da estrutura,
 - ✓ do perfil de mão de obra, da formação, de treinamento
 - ✓ da divisão de atribuições e responsabilidades,
 - ✓ dos orçamentos para cada área, dentre outras de mesma importância.
- As definições e planificações operacionais são aquelas em que se está mais próximo do nível das atividades e tarefas.
- No nível operacional se define quais tarefas ou atividades serão feitas, como serão feitas e quando.

Todos os níveis e cargos da organização realizam o planejamento, variando apenas a amplitude e o gênero dos planos.



DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

- O processo de planejamento produz uma série de planos.
- Para servir efetivamente como ponto de referência, linguagem e visão comuns a todos, o planejamento deve necessariamente ser formalmente registrado.
- Em geral, pode-se considerar como completo o plano (ou um relatório do processo de planejamento) que contenha:
 - ✓ Contexto, justificativas, diagnósticos e/ou premissas
 - ✓ Objetivos e meta
 - ✓ Atividades e produtos
 - ✓ Prazos
 - ✓ Responsáveis
 - ✓ Recursos
 - ✓ Formas de avaliação e monitoramento
 - ✓ Momentos de revisão formal



NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

- O processo de planejamento deve ser estudado em duas etapas:
 - ✓ o planejamento em um nível da organização; e
 - ✓ o planejamento da organização como um todo.



NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

Planejamento em um Nível

- Um plano é resultante de uma ou mais decisões sobre o que deve ser feito no futuro
- Para caracterizar o processo de planejamento em dado nível, devemos (Emery, 1980):
 - ✓ determinar e coletar as informações necessárias ao planejamento;
 - ✓ determinar planos alternativos;
 - ✓ analisar a viabilidade do uso de cada plano;
 - ✓ avaliar o resultado do uso dos planos possíveis;
 - ✓ escolher um plano;
 - ✓ traduzir o plano escolhido para uma forma adequada ao planejamento do nível inferior (ou outro nível);
 - ✓ controlar o plano.



NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

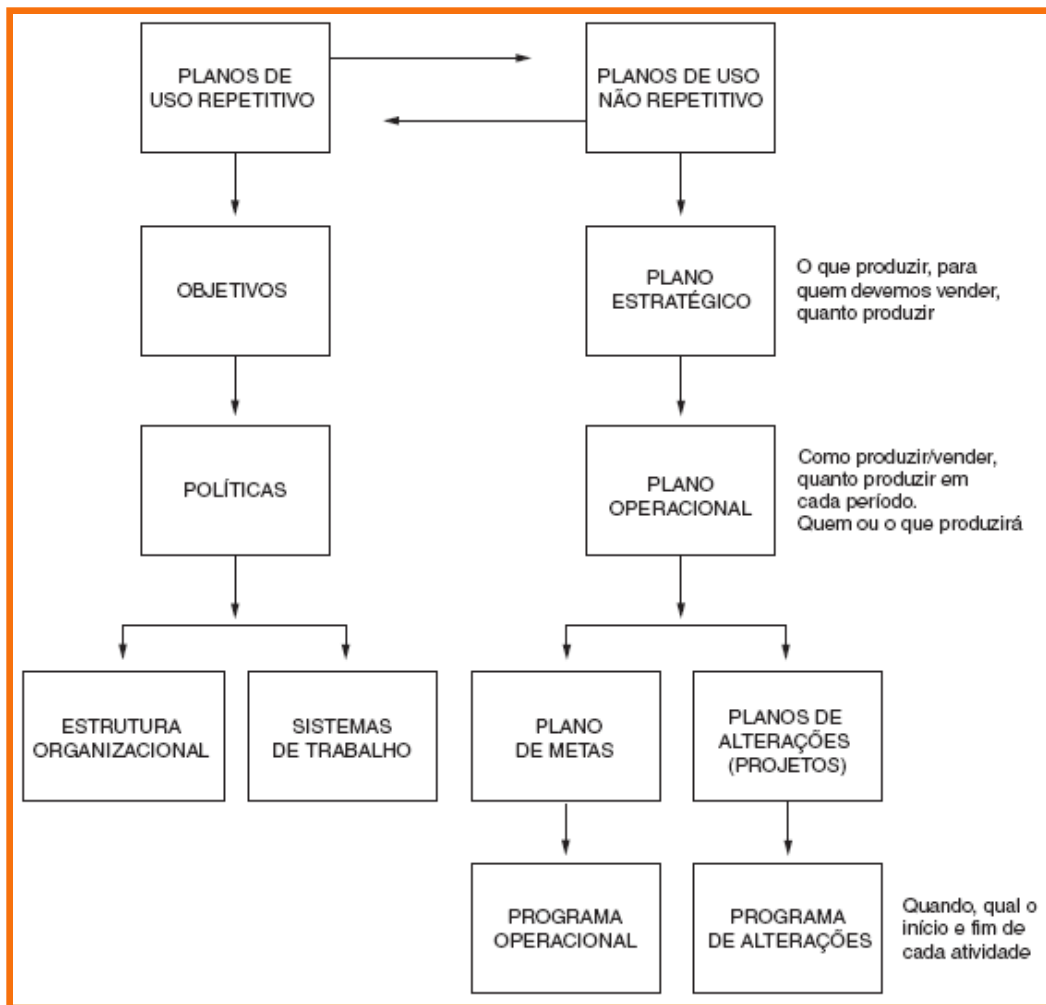
Planejamento da Organização como um Todo

- Ainda não foi desenvolvido, na teoria administrativa, um modelo que permita, sem ambiguidades, sistematizar o planejamento organizacional como um todo.
- Com base numa proposta de Newman (1972), classificamos os planos em dois tipos:.
 - ✓ Planos de aplicação repetitiva → a mesma decisão é utilizada como resposta-padrão, sempre que ocorre uma determinada situação “esquematizada pelo plano”;
 - ✓ Planos de aplicação não repetitiva: são utilizados apenas uma vez, durante uma situação específica, após a qual perdem sua vigência.
- No processo de planejamento, as duas categorias estão interligadas.



NÍVEIS DO PLANEJAMENTO

Planejamento da Organização como um Todo



- Para se iniciar uma organização, teremos de construir um sistema de planos de uso não repetitivo (estratégia, projetos etc.), os quais, por sua vez, terão de ser decompostos em um sistema de planos de uso repetitivo destinados a mantê-la (políticas, estrutura etc.).

Modelo de planejamento organizacional

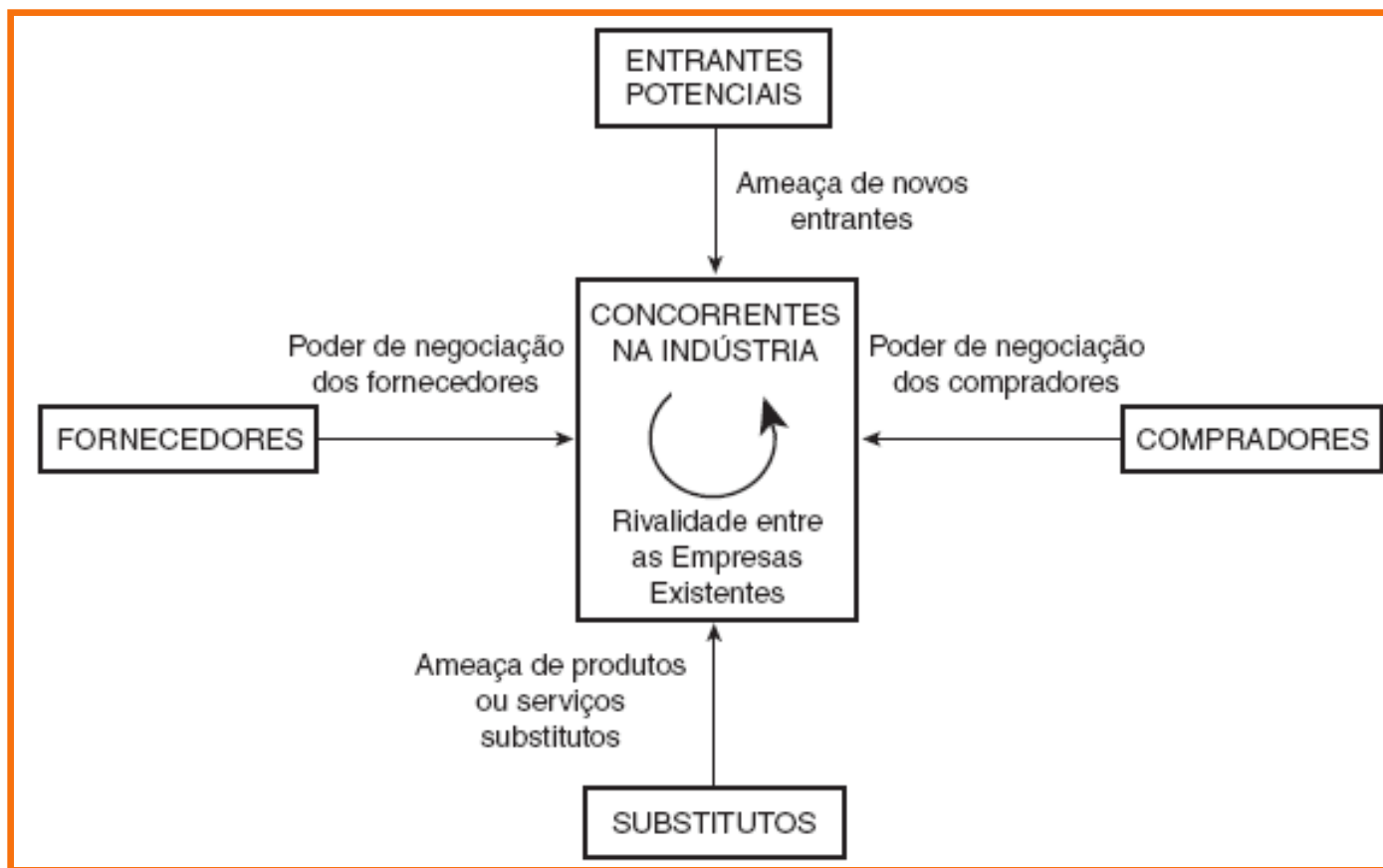


AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER E DE HAMEL E PRAHALAD

- Porter contribuiu com o Modelo das Cinco Forças Competitivas, referência universal para análise de cenários de competição e formulação de estratégias empresariais.
- Para Porter, uma estratégia competitiva deve relacionar a empresa com o meio ambiente no qual ela está inserida.
- Para construção de uma estratégia organizacional, é necessário entender as forças que agem no ambiente e identificar as oportunidades e ameaças presentes.
- Em seu modelo, o autor destaca cinco “forças” que determinariam o perfil competitivo de um setor:
 - ✓ fornecedores;
 - ✓ compradores (clientes);
 - ✓ entrantes potenciais (novos competidores);
 - ✓ produtos substitutos; e,
 - ✓ concorrentes.



AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER E DE HAMEL E PRAHALAD



As forças competitivas de Porter

AS CONTRIBUIÇÕES DE MICHAEL PORTER E DE HAMEL E PRAHALAD

- Hamel e Prahalad desenvolveram a relação entre competência essencial e estratégia empresarial.
- A construção de uma competência no processo de desenvolvimento de uma estratégia para a empresa é um importante diferencial no mercado.
- Para Prahalad e Hamel, competências essenciais consistem em um aprendizado coletivo na organização.
- Os autores destacam que a competência é resultado de um processo cumulativo de conhecimento e que envolve, necessariamente, tecnologia.
- Os autores propõem três características que identificam se uma competência é essencial em uma organização:
 - ✓ promove acesso potencial a uma grande variedade de mercados;
 - ✓ contribui significativamente no valor percebido pelo cliente no produto final;
 - ✓ os concorrentes têm dificuldades para imitá-las.

