



Função Planeamento

Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- ❶ Em que consiste o planeamento?
- ❷ Porquê é importante planear?
- ❸ Descrever e explicar a diferença entre os diferentes níveis de planeamento de uma organização.
- ❹ Como definir objetivos?
- ❺ Descrever a função dos planos permanentes e ocasionais.
- ❻ Que recursos devem ser considerados no planeamento?

SEI PARA ONDE VOU? E ONDE QUERO CHEGAR?

Indique o quanto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, que se relacionam com a sua vida pessoal e estudantil.

Utilize a seguinte escala nas suas respostas:

1 = Discordo completamente 2 = Discordo 3 = Nem discordo nem concordo

4 = Concordo 5 = Concordo completamente

Sou mais proativo do que reativo.	1	2	3	4	5
Reservo tempo e recursos suficientes para estudar e realizar as minhas atividades.	1	2	3	4	5
Sou capaz de gerir o meu dinheiro para comprar o que necessito sem ir à falência.	1	2	3	4	5
Refleti no que quero fazer durante o meu curso.	1	2	3	4	5
Tenho um plano para completar o meu curso.	1	2	3	4	5
Tracei objetivos realistas para o meu futuro.	1	2	3	4	5

PONTUAÇÃO

Se a maioria das respostas é de 4 ou 5 significa que está comprometido com o seu sucesso, porque define objetivos e estabelece planos para a sua vida pessoal e estudantil. Se a maioria das respostas é igual ou inferior a 3 significa que necessita de compreender melhor a necessidade de refletir sobre a forma como está a utilizar os recursos que tem à sua disposição e definir o que pretende para o seu futuro.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

As pessoas de sucesso definem objetivos e estabelecem planos para ajudar a atingir esses objetivos. Este exercício foi desenhado para levá-lo a refletir sobre a definição dos seus objetivos e a forma como pode atingi-los. Se o seu desempenho neste instrumento foi menor do que o deseja, significa que necessita de aprender mais sobre o processo de planeamento e a definição de objetivos.

Após completar este exercício, ver o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=-76t43-l6Po>.

Fonte: Adaptado de Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2014).

Fundamentals of management. New Jersey, USA: Pearson Canada Inc.

1 Em que consiste o planeamento?

A responsabilidade mais básica de um gestor é a do planeamento, uma vez que este é essencial para que uma organização atinja níveis de desempenho eficazes e eficientes. A função planeamento tem sido praticada desde que as organizações começaram a pensar nas implicações futuras das escolhas de hoje. À medida que se foram tornando cada vez mais organizadas e complexas, o planeamento passou a ser parte integrante da gestão e da liderança.

É trivial a afirmação de que o mundo de hoje se encontra num período de rápida e profunda transformação económica, social e política, baseada na emergência de novos sistemas cujos fins são o permanente desenvolvimento de uma sociedade de bem-estar. Esta transformação, baseada na criação e disseminação do conhecimento, assenta no desenvolvimento da inovação, requer organizações capazes de descobrir novo conhecimento, desenvolver aplicações inovadoras dessas descobertas e transferir a inovação produzida para o mercado, com base em atividades empresariais. Em consequência, as organizações são confrontadas, de forma crescente, com o desafio das forças que caracterizam a economia global: mercados hipercompetitivos, alterações demográficas, crescente diversidade cultural e étnica e tecnologias disruptivas. O ambiente que as rodeia está nos dias de hoje em permanente mudança.

A capacidade (ou incapacidade) de uma organização em adaptar-se à mudança e implementar as alterações necessárias para que essa mudança seja efetivamente concretizada, está profundamente relacionada com as suas capacidades de planeamento.

O planeamento é um processo. Um processo é uma sequência de atividades interrelacionadas ou interativas que permitem transformar o que temos no que desejamos ter.

Planear é “olhar para o futuro”, de forma abrangente, sistemática, integrada e negociada. Envolve a capacidade de análise de informação relevante, realizada de forma sistemática e participada pelos membros da organização. Esta atividade de análise é a que permite ter a consciência das mudanças no meio externo à organização, assim como conhecer o seu estado atual. Constitui a base sobre a qual se desenham alternativas prováveis de estados futuros (denominados cenários) e sobre as quais se fazem escolhas.

Estas escolhas são concretizadas através da formulação dos objetivos que se pretendem atingir nesse futuro, da definição das ações necessárias para os concretizar e da avaliação de quais os

recursos necessários para atingir os objetivos e implementar as ações que foram planeadas. Planejar permite ainda ter uma base sólida para integrar e coordenar o trabalho que é necessário desenvolver para alcançar os objetivos.

Por exemplo, a sua turma pretende organizar uma conferência. Seguramente que pretendem que no dia da conferência tudo corra bem, que o espaço físico escolhido seja apropriado e esteja preparado, que os palestrantes estejam presentes na hora das suas palestras, que a participação seja elevada, etc. Qual a melhor forma de aumentar a probabilidade de a conferência ser um sucesso? Desenhar um plano!

A função planeamento, enquanto processo, envolve assim um conjunto de elementos: objetivos, ações, recursos e implementação (figura 1). O resultado de um exercício de planeamento é um plano, cuja função é guiar a organização no caminho que esta irá percorrer até alcançar o futuro que deseja e melhorar a eficiência na utilização dos recursos que a organização detém.

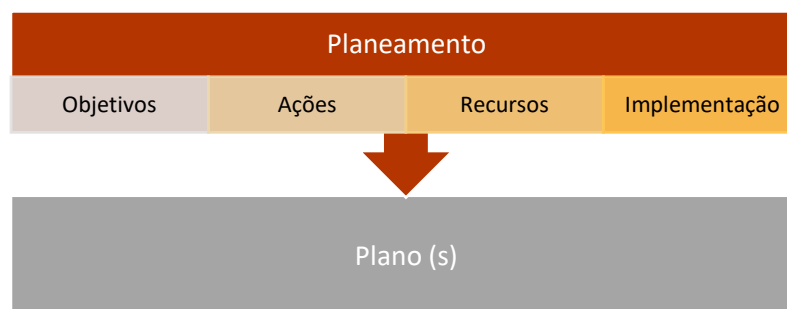


Figura 1. Elementos do planeamento.

Não existe apenas um caminho, ou um plano mágico, para uma organização ser bem-sucedida. É fundamental que no processo de planeamento sejam identificadas várias alternativas para alcançar os objetivos. Depois de avaliar as várias alternativas, os responsáveis pelo(s) plano(s) devem decidir em cada momento qual ou quais são as ações mais apropriadas. E nunca esquecerem de assegurar a aplicação eficaz dos planos.

Por fim, devem constantemente avaliar o sucesso dos planos e tomar medidas corretivas quando necessário. E se perceberem que os planos traçados não permitem atingir os objetivos, devem abandoná-los e planejar de novo.

Planejar é uma tarefa da gestão das organizações que nunca está concluída, é um trabalho em permanente construção!

② Porquê é importante planear?

O planeamento pode (e deve) ser realizado em todos os níveis e por todos os membros de uma organização. No entanto, a responsabilidade de definir e pôr em prática todo o processo de planeamento pertence à gestão de topo. A cultura de planeamento dos gestores é uma condição fundamental para a existência de práticas generalizadas de planeamento. Cabe à gestão de topo definir as linhas de orientação gerais da organização, para que os restantes níveis possuam as bases necessárias para os seus próprios planos e criar uma cultura de planeamento em toda a organização. Para que tal aconteça é necessário que se tenha consciência das vantagens de planear e que estas sejam conhecidas por todos os membros de uma organização. São várias as vantagens do planeamento de uma organização, das quais se destacam as seguintes:

- **Coordenação de esforços:** ao trabalhar para os objetivos planeados, o comportamento de cada uma das partes contribui e é compatível com os objetivos da organização;
- **Preparação para a mudança:** o exercício de planeamento ao envolver os efeitos da mudança, prepara melhor a organização para lidar com ela;
- **Desenvolvimento de padrões de desempenho:** a organização é capaz de cumprir com os compromissos que lhe foram atribuídos, os padrões de desempenho;
- **Aumento da eficiência:** a organização alcança melhores resultados com uma menor aplicação de recursos;
- **Melhoria da compreensão e da aprendizagem:** a organização e os seus membros compreendem melhor a sua situação e a do ambiente que os rodeia;
- **Melhoria da tomada de decisão:** as decisões que têm de ser tomadas passam a ter mais consistência se se analisa os seus impactos;
- **Melhoria do desempenho organizacional:** a reflexão sobre as fraquezas e as forças da organização ajuda a os gestores a desenvolver estruturas e procedimentos mais adequados;
- **Desenvolvimento dos gestores:** ao planear os gestores desenvolvem as suas capacidades de pensar de forma sistemática sobre o presente e o futuro, desenvolvem práticas de proatividade e aprendem a pensar de forma prospetiva.

Sem um plano, os gestores não sabem como devem organizar as pessoas e os recursos, podem nem mesmo saber o que precisam de organizar. Um plano confere confiança aos gestores para liderar e esperar que as pessoas os sigam, e permite perceber quando e onde a organização se está a afastar do seu caminho.

No entanto, se o planeamento não for adequado à especificidade da organização, ou se quem planeia não detém as competências necessárias, do processo de planeamento podem resultar algumas desvantagens:

- o trabalho necessário para o planeamento pode ser superior ao valor da sua contribuição;
- pode atrasar a execução das tarefas;
- pode impedir a iniciativa e a inovação da gestão da organização ou a dos seus colaboradores;

Contudo as vantagens de planear superam largamente estas e outras desvantagens. São muitos os estudos que demonstram que as organizações que planeiam conseguem melhores resultados do que as que não planeiam.

3 Descrever e explicar a diferença entre os diferentes níveis de planeamento de uma organização.

A maioria das organizações funciona em, pelo menos, três níveis distintos (embora se possam sobrepor), cada um com focos e ênfases diferentes da gestão: gestores de topo, gestores intermédio e gestores de primeira linha (figura 2).

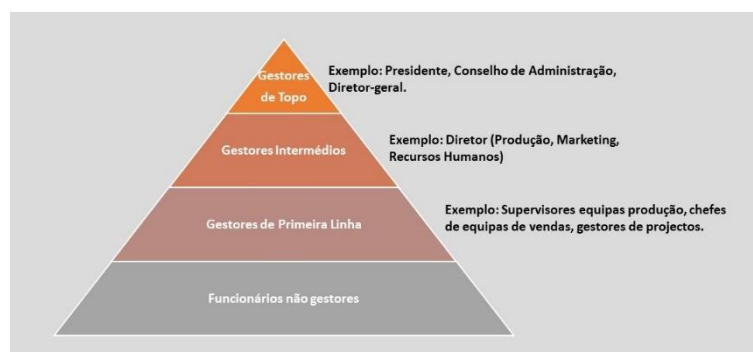


Figura 2. Níveis de gestão.

Os gestores de topo são responsáveis pela organização como um todo, por definir e concretizar a sua missão, por formular a sua estratégia, bem como garantir a integração entre as diferentes áreas da organização. Os gestores intermédios supervisionam os gestores de primeira linha e são responsáveis pela implementação da estratégia da organização nas áreas da sua responsabilidade. Os gestores de primeira linha supervisionam o trabalho dos funcionários não gestores e são responsáveis pela execução de rotinas e procedimentos.

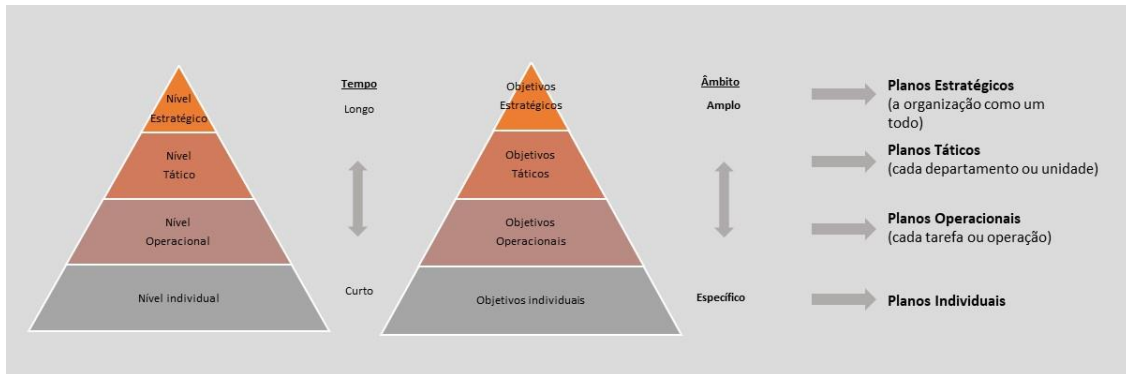


Figura 3. Níveis de gestão e planos.

A figura 3 esquematiza a relação entre os níveis de gestão e os planos. A cada um destes níveis corresponde um tipo de planeamento: planeamento estratégico, planeamento tático e planeamento operacional, aos quais se acrescenta o planeamento individual de cada diretor ou chefe de projeto ou colaborador. Para cada um destes níveis, a organização necessita de estabelecer os respetivos objetivos: objetivos estratégicos, objetivos táticos e objetivos operacionais.

Não existem organizações sem objetivos, o que há (e embora cada vez menos, ainda são em número significativo) é organizações que não formulam de forma formal e/ou coerente os seus objetivos. As características de uma organização, como a sua dimensão ou o setor em que opera, são determinantes na necessidade da formulação de objetivos. Numa organização de elevada dimensão, a formulação de objetivos assume especial relevo como instrumento para evitar desperdícios de recursos e até mesmo conflitos entre os vários níveis de gestores e colaboradores.

Os objetivos estratégicos são de natureza ampla e global e o seu horizonte temporal é geralmente longo. Baseiam-se diretamente na missão e na visão e condicionam a definição dos restantes objetivos da organização. Embora sejam objetivos amplos, devem ser claros, coerentes, mensuráveis e alcançáveis, visto a sua finalidade ser a de fornecer diretrizes para os

níveis táticos e operacionais. A sua responsabilidade pertence geralmente à gestão de topo. Um exemplo de um objetivo estratégico numa organização de distribuição de alimentos pode ser o seguinte: aumentar a segurança e a eficiência dos sistemas de transporte dos alimentos nos próximos 5 anos.

Os objetivos táticos têm como função detalhar os objetivos estratégicos, e coordenar os objetivos operacionais em cada departamento ou unidade da organização: produção, finanças, marketing ou recursos humanos. São assim de natureza mais específica e o seu horizonte temporal é geralmente de médio prazo. A sua responsabilidade pertence geralmente à gestão intermédia. Retomando o exemplo anterior, neste nível poderia ser algo como: rever a estrutura organizacional da organização para incluir um novo departamento de segurança no próximo ano.

Por fim, os objetivos operacionais são de natureza ainda mais específica e o seu horizonte temporal é o curto prazo, são direcionados para a execução das operações quotidianas da organização e referem-se geralmente a cada tarefa ou operação especificamente. Podem ser considerados como a formalização dos processos através de normas, de procedimentos escritos ou de metodologias de desenvolvimento e são por isso os que estabelecem as condições para a adequada realização das tarefas quotidianas. É neste nível que se concentra o maior número de colaboradores de uma organização e o seu foco é o trabalho de curto prazo e em tarefas específicas. A sua responsabilidade pertence geralmente à gestão de primeira linha ou operacional. Neste nível um exemplo de objetivo operacional poderia ser o seguinte: desenhar o perfil dos colaboradores a recrutar para o departamento de segurança até ao final da semana.

Para que a hierarquia de objetivos possa ser equilibrada, são necessários os seguintes cuidados:

- os objetivos estratégicos, táticos e operacionais devem traduzir as estratégias fundamentais da organização e estar devidamente alinhados;
- devem envolver todos os gestores da organização, para que estes contribuam com uma parcela do esforço geral;
- devem incluir várias alternativas para sua execução, com a respetiva avaliação da eficiência e do custo de cada uma delas;
- devem ser conhecidos por todos os interessados, para que cada qual compreenda os objetivos da respetiva função e a sua relação com os objetivos fundamentais da organização;

- devem ser periodicamente avaliados e reformulados, para serem atualizados de acordo com as mudanças na envolvente externa.

A classificação dos objetivos é importante para que uma organização consiga conduzir de forma satisfatória o processo de escolha de objetivos. Esta classificação é habitualmente denominada de prioridade de objetivos, e significa que num determinado momento é mais importante atingir um objetivo do que atingir outros. Tomemos como exemplo uma organização com dificuldades de tesouraria: certamente que estabelecer como objetivo a criação e manutenção de um fundo de maneio mínimo é prioritário em relação a estabelecer objetivos de crescimento. As prioridades de objetivos refletem a importância relativa de certos objetivos, por exemplo, os objetivos de sobrevivência geralmente sobrepõem-se a todos os outros.

No processo de escolha, as organizações enfrentam sempre objetivos alternativos, pelo que devem realizar a sua avaliação e ordenação e estabelecer as prioridades, para que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma racional. Particular atenção é necessária quando os objetivos são interdependentes, porque a atribuição de prioridades erradas pode comprometer a estratégia estabelecida.

4 Como definir objetivos?

Existem várias metodologias que apoiam a definição de objetivos. Uma das mais divulgadas na literatura é a metodologia SMART (*esperto em inglês...*). De acordo com esta metodologia um objetivo bem definido deve ser específico, mensurável, atingível, relevante e definido no tempo (figura 4). Esta metodologia ajuda a definir objetivos que inspiram os colaboradores da organização a esforçarem-se para os atingir e a orientar os seus esforços para o que realmente é importante ser feito.

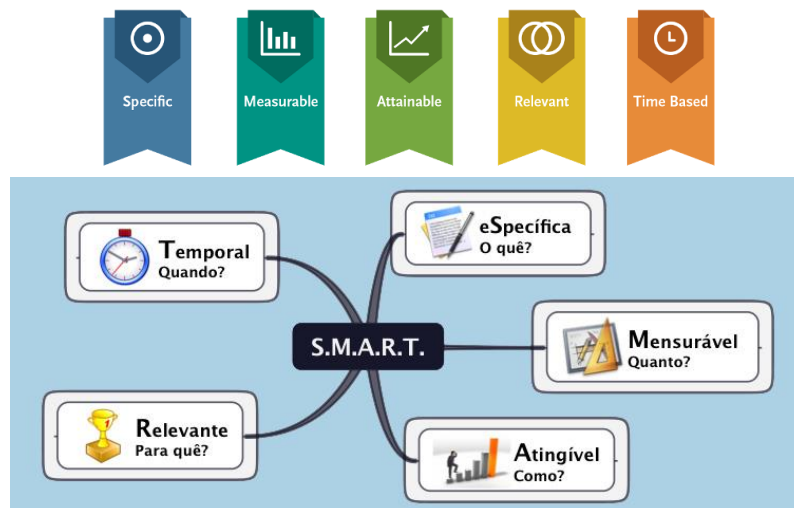


Figura 4. Metodologia SMART.

Os objetivos são SMART quando são:

- **específicos** - formulados de forma específica e precisa;
- **mensuráveis** - definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;
- **atingíveis** - definidos de forma a ser possível concretizá-los;
- **relevantes** - definidos de forma a estarem relacionados com os restantes objetivos da organização e serem importantes para atingirem as estratégias;
- **temporizáveis** - definidos em termos de duração máxima da sua execução.

Alguns exemplos de objetivos definidos com recurso à metodologia SMART:

- aumentar a quota de mercado em 2%, na gama de produtos cosméticos vendidos nos hipermercados para mulheres entre os 30 e os 45 anos, durante o 3º trimestre do ano.
- diminuir em 50% os desperdícios resultantes do método de fabrico através da aquisição de tecnologias de reciclagem durante o próximo ano..
- aumentar o nível de satisfação dos clientes do *takeaway* do restaurante para o valor 4 (numa escala de 0 a 5) no final do próximo semestre.

Vídeo sobre SMART: <https://www.youtube.com/watch?v=Mt0sq8MVAU4>

5 Descrever a função dos planos permanentes e ocasionais.

Existem essencialmente dois critérios de classificação de planos: o de abrangência e impacto e o de permanência.

O critério de abrangência e de impacto dos planos na organização está relacionado, como vimos anteriormente, com os níveis de gestão de uma organização.

Os planos podem ainda ser classificados de acordo com o tempo de permanência em vigor (figura 5): os que tendem a permanecer fixos por períodos longos de tempo (permanentes) e os que visam atingir um objetivo específico (ocasionais) num período de tempo limitado e depois necessitam de ser modificados ou mesmo abandonados.

Nos planos permanentes incluem-se as políticas (declarações que guiam a tomada de decisão dos gestores e dos colaboradores da organização), os procedimentos (estabelecem um método ou uma técnica para atividades repetidas) e as regras e os regulamentos (têm como objetivo organizar uma atividade, estabelecem o caminho obrigatório a ser escolhido quando existem várias alternativas).

Nos planos ocasionais, incluem-se os programas ou projetos (conjunto de atividades necessárias para realizar um objetivo específico e não repetível) e os orçamentos (compreendem a previsão de receitas e despesas futuras por um determinado período de tempo e podem ser elaborados em todos os tipos de planos). Os orçamentos só são válidos para o período de tempo para o qual são elaborados, após o seu término é necessário realizar um novo orçamento. De notar que a informação da execução de um orçamento é particularmente útil para a elaboração de um novo orçamento.

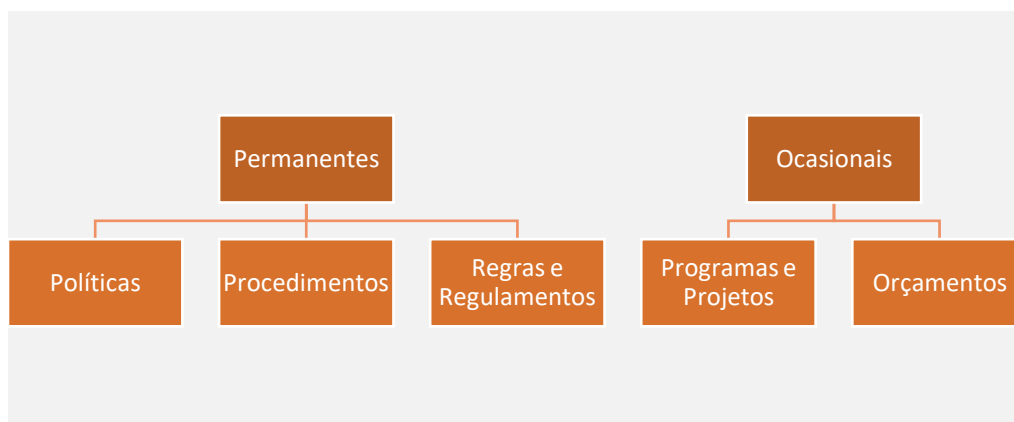


Figura 5. Tipos de planos por critério de permanência.

Na escolha das ações a incluir nos planos é necessário evitar alguns erros comuns como a concentração de muitas ações num curto espaço de tempo, não ter em conta os recursos disponíveis, ignorar os riscos associados, misturar sequências de etapas das ações ou falta de clareza na sua definição.

Os planos variam de acordo com a sua importância para a organização e o seu nível de complexidade. No entanto, existem critérios gerais a que devem obedecer: qualquer plano tem que ter utilidade para que compense investir tempo na sua elaboração e quanto mais simples e flexível for, mais útil é para a organização, visto a sua alteração a mudanças imprevistas ser mais rápida.

Planos contingenciais

Existe ainda um outro tipo de plano que as organizações necessitam de desenvolver no caso de terem uma emergência ou uma catástrofe ou terem que lidar com uma situação diferente do habitual. Os planos de contingência são uma estratégia proactiva, ajudam a assegurar que a organização está preparada para o que pode vir e tem um plano para enfrentar a situação se esta vier a ocorrer.

Por exemplo, suponha que muitos trabalhadores de uma organização viajam juntos num comboio que sofre um acidente que resulta num número elevado de feridos. Como é que a organização vai funcionar sem a presença de um número significativo dos seus trabalhadores? Ou que surge uma pandemia com a que estamos a enfrentar? Ou um equipamento indispensável na produção avaria? A resposta que a organização tem que dar caso uma destas situações ocorra é dada pelo respetivo plano de contingência.

Sem planos de contingência, as organizações são reativas, só planeiam a resposta após a situação ocorrer, o que tem normalmente impactos muito significativos na rentabilidade e na produtividade.

As organizações podem ter políticas permanentes para mitigar o impacto potencial de uma emergência ou de uma catástrofe. No exemplo anterior, a organização pode suportar o custo das deslocações dos seus trabalhadores, desde que se dividam por meios de transporte diferentes (autocarro, comboio, carro, bicicleta, etc.).

6 Que recursos devem ser considerados no planeamento?

Nenhum plano é exequível se não lhe forem atribuídos os recursos adequados. Os recursos não podem ser ignorados na função de planeamento porque são restrições ao rumo de ação. Um rumo de ação pode ser o mais apropriado para implementar uma estratégia, mas se os recursos disponíveis não são suficientes, este não pode ser implementado.

Um plano exequível tem que especificar os tipos e as quantidades de recursos necessários e garantir que estão disponíveis. Os recursos podem ser classificados em três grandes grupos: os recursos tangíveis, os recursos intangíveis e os recursos humanos (figura 6).



Figura 6. Os recursos numa organização.

Os recursos tangíveis são os recursos mais fáceis de identificar numa organização, tal como o termo indica, podem-se tocar ou comprovar, trata-se de algo evidente que podemos perceber através de nossos sentidos. Podem ser agrupados em financeiros, físicos e tecnológicos.

São exemplos de recursos físicos (ou materiais) as matérias-primas, as instalações, as maquinarias, os automóveis, os computadores, os produtos acabados ou terrenos. Os recursos financeiros de uma organização consistem nos meios monetários de que dispõe ou a capacidade de os obter nos mercados financeiros ou junto de entidades financiadoras e que podem ser utilizados no financiamento da atividade corrente ou no financiamento de novos investimentos. Os recursos tecnológicos de uma organização relacionam-se com as teorias e as técnicas que possibilitam o aproveitamento prático do conhecimento científico na atividade empresarial. A tecnologia ou a capacidade de desenvolver ou atualizar a tecnologia são os recursos tecnológicos de uma organização, que podem ser tangíveis (equipamentos) ou intangíveis

(aplicações). A tecnologia ainda se relaciona com a inovação e a propriedade intelectual, sendo exemplos o registo de marcas, patentes ou direitos de propriedade industrial.

Os recursos intangíveis ganham cada vez mais importância no mundo empresarial, pela sua capacidade de gerar valor e frequentemente conferem mais benefícios às organizações do que os tangíveis. Uma definição comum de recurso intangível é tudo aquilo que não possui existência física, mas possui valor para a organização.

O capital intelectual, em plena sociedade do conhecimento, está relacionado com os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes das pessoas que fazem parte da organização que geram valor económico para a organização. A marca, a imagem e a reputação, vantagens competitivas fundamentais para uma organização, dizem essencialmente respeito à relação de confiança estabelecida entre a organização e os seus clientes e os restantes *stakeholders*. As expectativas de hoje com as organizações e marcas estão mais do que nunca relacionadas com ética, responsabilidade e transparência. As marcas que tiverem estas características terão mais confiança e boa reputação junto dos *stakeholders*, que funcionam como uma blindagem protetora, que evita a fuga de clientes ou de investidores. A rede de relações (*networking*) é o processo de criar e dinamizar uma rede de contactos e de relações relevantes, que tem um enorme valor para uma organização. Por fim, a cultura organizacional, consiste no conjunto de normas, crenças, hábitos, experiências e valores que dão sentido à organização, e é partilhada pelos seus membros e condiciona a forma como a organização atua e se relaciona com o ambiente externos. A cultura organizacional é um dos fatores chave quando se trata de manter os colaboradores, melhorar a sua motivação e a sua produtividade e criar identidade corporativa.

Os Recursos Humanos são as pessoas que constituem uma organização, considerados como o seu principal recurso, e o seu envolvimento, esforço e profissionalismo condiciona o sucesso da organização. Um dos maiores desafios com que se deparam as organizações é como gerir os seus recursos humanos, garantindo que são os recursos que lhes conferem diferenciação e vantagem competitiva.

No ambiente competitivo atual em que as organizações operam, são os recursos intangíveis que fazem a diferença, a marca, a reputação ou a cultura organizacional. Para serem competitivas, necessitam evidentemente de recursos tangíveis, isto é, de edifícios, de equipamentos ou de tecnologias de ponta, mas são os intangíveis que têm capacidade de criar valor. A criação e a manutenção de vantagens competitivas relacionam-se com a capacidade de uma organização utilizar de forma correta os seus recursos para aproveitar as oportunidades que surgem no

ambiente que as rodeia. E quem utiliza os recursos de uma organização são as pessoas, os seus membros.

Todos os recursos de uma organização devem ser considerados na função de planeamento, de forma a garantir que os objetivos são atingidos, e utilizados com eficiência, porque os recursos de uma organização são sempre escassos.

Bibliografia

- Mações M. A. (2016). Manual de Gestão Moderna, Edições Actual, Grupo Almedina.
- Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R., Moreira, M. A., & Melo, L. (2010). Fundamentos da Gestão (6ª ed. ed.): Editorial Presença.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2014). Fundamentals of management. New Jersey, USA: Pearson Canada Inc.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). Princípios de Gestão Empresarial (10ª ed. ed.): Mc Graw-Hill.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F., & Martins, A. (2011). Introdução à Gestão de Organizações (3ª ed. ed.): Vida Económica.
- Reis, F., & Silva, M. J. (2014). Princípios de Gestão (1ª ed. ed.): Edições Sílabo.