

# 7 – Planejamento

*Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento.*

*Thomas A Edison*

## Objetivos de aprendizagem

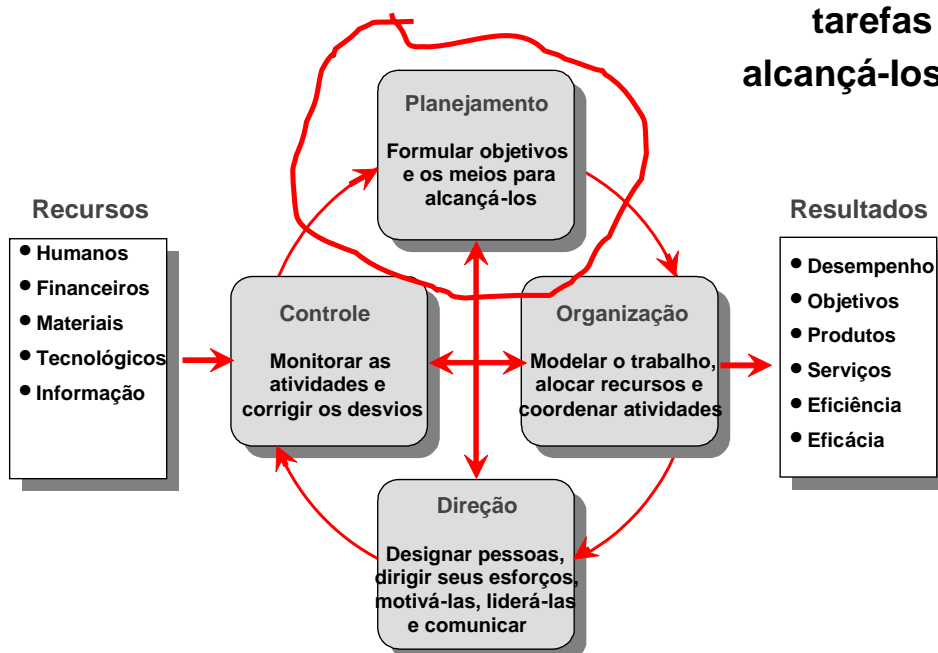
Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Compreender o planejamento como uma das funções administrativas.
- Descrever as várias orientações do planejamento.
- Salientar os benefícios do planejamento.
- Identificar os vários tipos de planos.
- Conhecer o planejamento estratégico
- Conhecer o planejamento tático.
- Conhecer o planejamento operacional.

1

## Conceito de planejamento

**Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.**



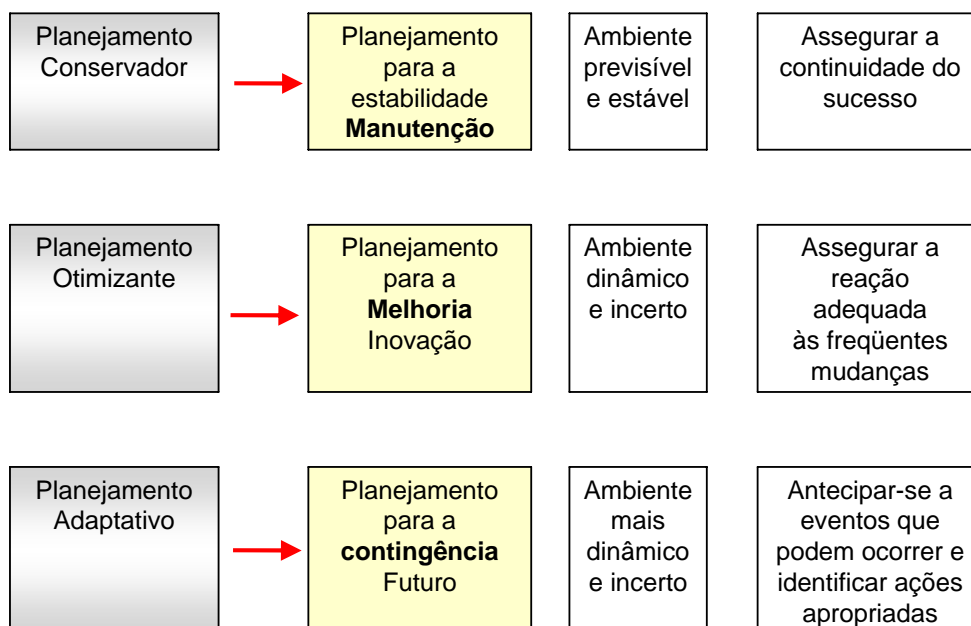
2

# Conceitos de Planejamento

- Planejar significa olhar para a frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer **hoje as ações necessárias** para melhor enfrentar os desafios do amanhã.
- Planejar é o processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, é determinar como a organização deverá ir para onde deseja chegar (Samuel C. Certo).
- Planejar é o ato de determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los (Richard L. Daft).
- Planejar é decidir antecipadamente aquilo que deve ser feito, como fazer, quando fazer e quem deve fazer (Koontz, O'Donnell & Heihrich).
- Planejar é o processo de estabelecer objetivos e de determinar o que deve ser feito para alcançá-los (John R. Schermerhorn, Jr.).

3

## As orientações do planejamento



4

# Os seis passos do processo de planejamento

1	Definição dos objetivos	Para onde queremos ir?
2	Qual a situação atual?	Onde estamos agora?
3	Quais as premissas em relação ao futuro?	O que temos pela frente?
4	Quais as alternativas de ação?	Quais os caminhos possíveis?
5	Qual a melhor alternativa?	Qual o melhor caminho?
6	Implemente o plano escolhido e avalie os resultados	Como iremos percorrê-lo?

5

## Exemplo: 6 passos do planejamento férias

1	Definição dos objetivos	Para onde queremos ir? <b>Férias 2009 em Punta del Este</b>
2	Qual a situação atual?	Onde estamos agora? <b>Sem dinheiro, sem compromisso para 2009</b>
3	Quais as premissas em relação ao futuro?	O que temos pela frente? <b>Dólar baixo, manter o emprego</b>
4	Quais as alternativas de ação?	Quais os caminhos possíveis? <b>Sozinho, grupo ou excursão</b>
5	Qual a melhor alternativa?	Qual o melhor caminho? <b>Grupo de 4 indo de carro e alugar ap</b>
6	Implemente o plano escolhido e avalie os resultados	Como iremos percorrê-lo? <b>Convidar amigos, guardar dinheiro, ...</b>

6

## Fatores Críticos de Sucesso

Quais fatores realmente fazem a organização alcançar os objetivos.

- Casas Bahia – carnezinho
- Walmart – menor preço, alto volume

Como identificar os fatores críticos de sucesso?

- imaginar
- *benchmarking*

## *benchmarking*

processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como líderes empresariais ou representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional.

Copiar de quem sabe fazer

## Algumas razões para utilizar o *benchmarking*

Objetivos	Sem benchmarking	Com benchmarking
Tornar-se competitivo	Focalização interna Mudanças produzidas através da evolução natural	Conhecimento da concorrência Idéias originadas em práticas comprovadas por outros
Melhores praticas organizacionais	Poucas soluções internas Atividade de manutenção	Muitas opções de práticas Desempenho superior
Definições dos requisitos do cliente	Baseada na história ou no sentimento interno Percepção subjetiva	Baseada na realidade do mercado Avaliação objetiva
Fixação de metas e de objetivos eficazes	Falta de focalização externa Abordagem reativa	Focalização confiável, da qual não é possível discordar Abordagem proativa
Desenvolvimento de medidas reais de produtividade	Perseguição de estimativas Forças e fraquezas pouco compreendidas Caminho de menor resistência	Solução de problemas reais Melhor compreensão de resultados Baseado nas melhores práticas do mercado

9

## Benefícios do planejamento

1. Foco e Flexibilidade
2. Melhoria na Coordenação
3. Administração do Tempo
4. Melhoria no Controle

10

## Benefícios do planejamento

# Foco e Flexibilidade

**Foco** é o ponto de convergência dos esforços.

**Flexibilidade** é a facilidade de sofrer adaptação e ajustes à medida que for necessário.

O planejamento é orientado para:

- **resultados.** Cria um senso de direção, isto é, de desempenho orientado para metas a serem alcançados.
- **prioridades.** Assegura que as coisas mais importantes receberão atenção principal.
- **vantagens.** Ajuda a alocar e a dispor recursos para sua melhor utilização e desempenho.
- **mudanças.** Ajuda a antecipar problemas que certamente aparecerão e a aproveitar oportunidades à medida que surgem novas situações.

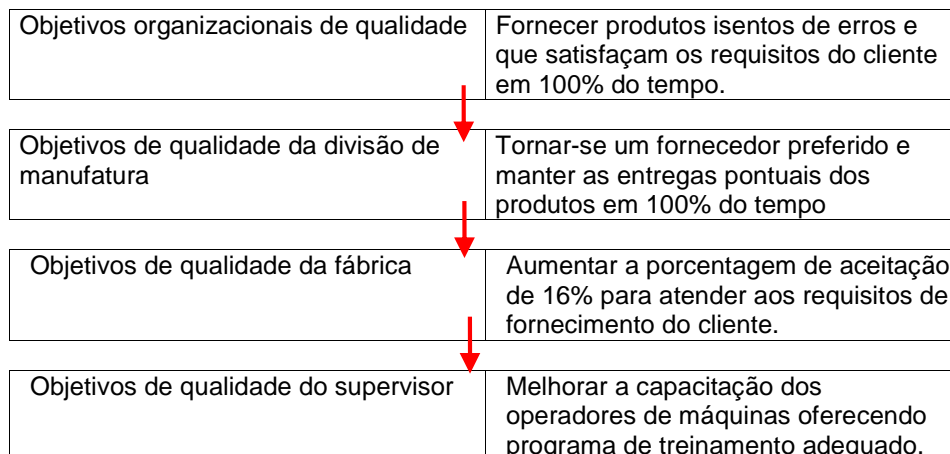
11

## Benefícios do planejamento

# Melhoria na Coordenação

Objetivos interligados.

Exemplo: Uma hierarquia de objetivos de Qualidade Total.



12

Benefícios do planejamento

## Administração do Tempo

Uma pesquisa desenvolvida por Elliot Jaquesll mostra como as pessoas variam em sua capacidade de pensar, organizar e trabalhar com eventos situados em **diferentes horizontes de tempo**. Muitas pessoas trabalham confortavelmente com amplitudes de apenas três meses, um pequeno grupo trabalha melhor com uma amplitude de tempo de um ano, e somente poucas pessoas podem enfrentar o desafio de 20 anos pela frente.

13

Benefícios do planejamento

## Melhoria no Controle

Criar bons indicadores

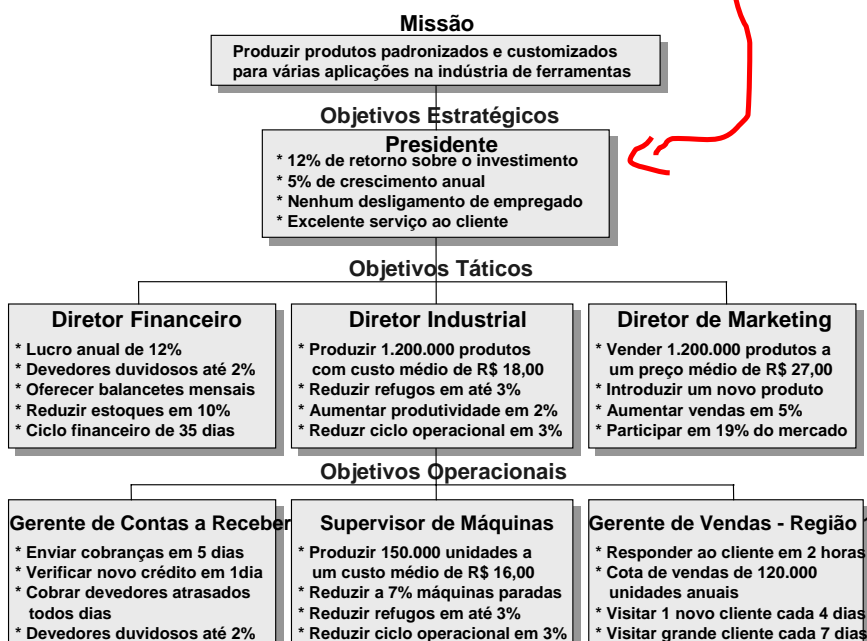
14

# Os três níveis de planejamento

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	tempo	amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Micro orientado. Aborda cada operação em separado

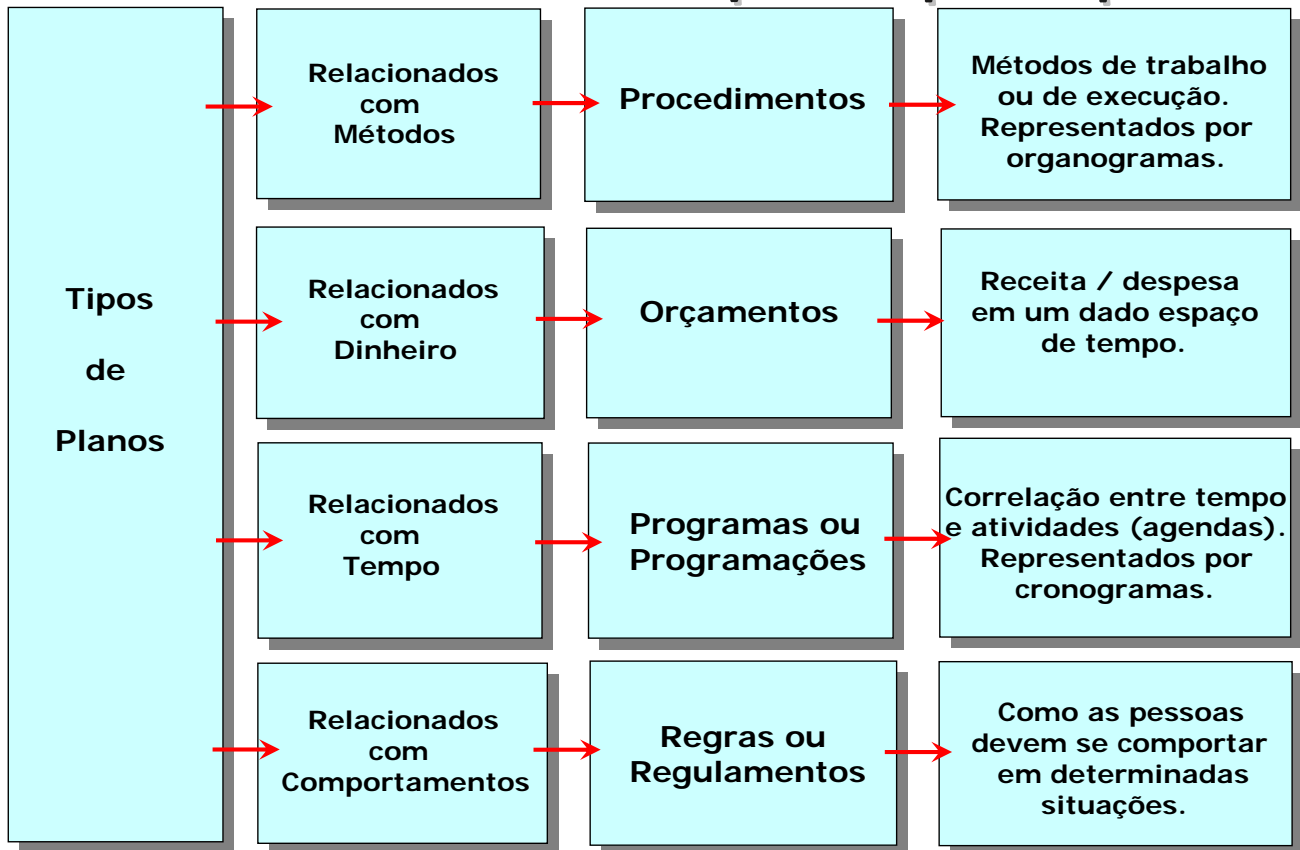
15

## A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional



16

# Os quatro tipos de planos



## Planejamento operacional

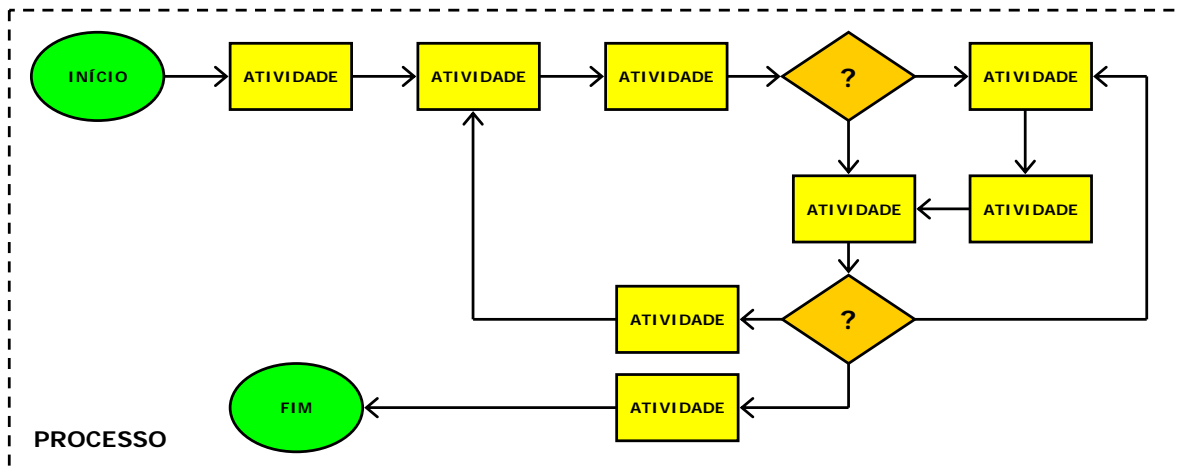
1. **Procedimentos:** são os planos operacionais relacionados com métodos.
2. **Orçamentos:** são os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. **Programas** (ou programações): são os planos operacionais relacionados com o tempo.
4. **Regulamentos:** são os planos operacionais relacionados com comportamento das pessoas.



# Fluxograma de blocos

## Aplicação – mapeamento de processo

- ATIVIDADE: ação transformadora de uma entrada em uma saída.
- PROCESSO: conjunto de atividades encadeadas que levam a um propósito maior.
- FLUXOGRAMA: representação gráfica de processos.



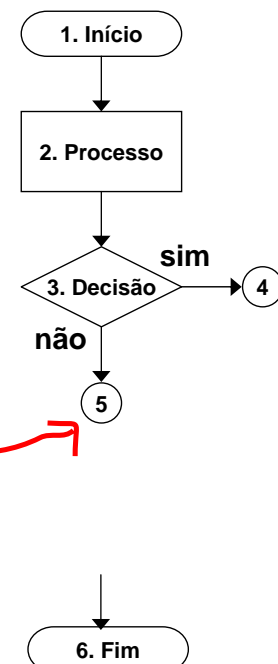
21

## Planejamento operacional

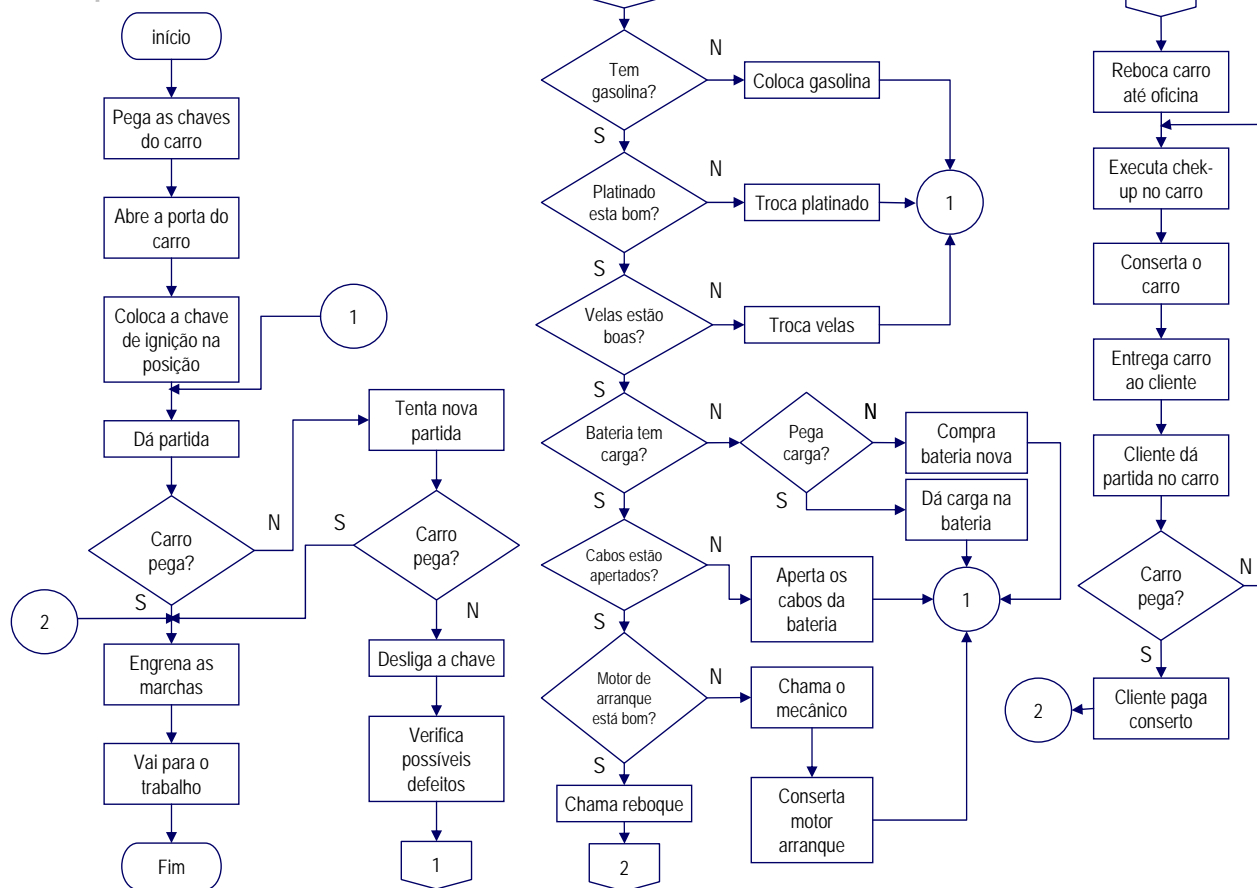
### Procedimentos – Fluxograma de blocos

#### Regra geral:

- De cima para baixo, da esquerda para direita
- Um início e um final. (mais simples impossível)
- As ligações devem indicar o sentido (seta ←)
- Quadrados representam ações.
- Losango representa pergunta com duas respostas possíveis: sim ou não. (sai sempre duas setas)
- Círculos representam ligação.
- Evitar cruzamento de linhas
- Linhas horizontais e verticais



## Exemplo: ir de carro ao trabalho



23

## Planejamento operacional

# ORÇAMENTOS

- São planos operacionais relacionados com dinheiro dentro de um determinado período de tempo. Recebem também o nome de **budgets**.
- Exemplo de um orçamento de despesas de um departamento

	jan	fev	mar	abr	mai
salários indiretos	890	890	960	890	890
horas extras	20	20	25	20	20
13 salário	75	75	80	75	75
gratificações	75	75	80	75	75
encargos sociais	455	455	455	455	455
subtotal salários	1515	1515	1600	1515	1515
aluguéis	420	420	420	420	420
energia elétrica	80	80	90	90	90
mat escritório	300	250	400	450	300
subtotal despesas	800	750	910	960	810
total geral	2315	2265	2510	2475	2325

24

# Planejamento operacional

## PROGRAMAS

- planos que correlacionam duas variáveis: tempo e atividades (devem ser executadas ou realizadas)
- Cronograma: um gráfico de dupla entrada onde as linhas configuram as atividades ou tarefas a serem executadas e as colunas definem os períodos de tempo, geralmente dias, semanas ou meses.
- Gráfico de Gantt: é um tipo de plano operacional semelhante ao cronograma simples, em que as colunas são predeterminadas em semanas, dispensando a utilização de calendário para a sua execução. Exemplo:

	janeiro							fevereiro							março							abril									
Projeto do novo produto																															
definição dos componentes																															
Projeto dos componentes																															
Aprovação final																															

25

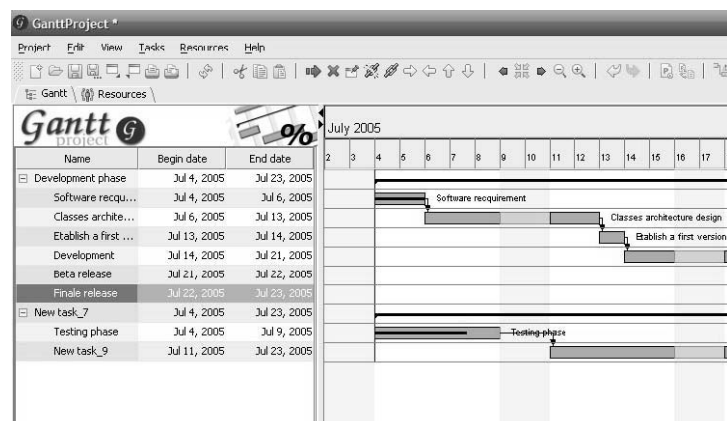
# Planejamento operacional

## PROGRAMAS

### **PERT/CPM** Program Evaluation and Review Technique (PERT) e Critical Path Method

- bastante utilizada em atividades de produção e projetos de pesquisa e desenvolvimento. Exemplos de Projetos que podem utilizar PERT/CPM:
  1. Construção de uma planta
  2. Pesquisa e desenvolvimento de um produto
  3. Produção de filmes
  4. Construção de navios
  5. Instalação de um sistema de informações, ...
- O modelo básico de PERT é um sistema lógico baseado em cinco elementos principais: uma rede básica, a alocação de recursos, considerações de tempo e de espaço, a rede de caminhos e o caminho crítico.

Gerenciamento  
de projeto



26