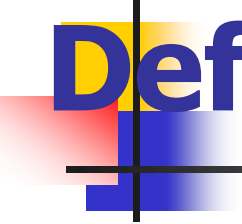


PLANEJAMENTO

Edmundo Escrivão Filho



Definição de Planejamento

Planejamento é o processo de

1. definir os objetivos ou metas da organização,
2. estabelecer uma orientação genérica para atingir estas metas e
3. desenvolver uma completa hierarquia de planos para integrar e coordenar as atividades realizadas na organização.

Planejamento: Processo e Produto

**Ação do
~~Administrador~~
Planejador**



Informações



**Processo de
Planejamento**



Planos

Planejamento: Processo e Produto

Ação do Planejador:

Conhecimento, tempo, energia,
tenacidade, política

Informações:

- Tarefa, objetivo
- O que, como, quando, quem deve fazer
- Futuro, antecipar
- Dificuldades:
 - Ambiente em mudança
 - Operação com mais pessoas
 - Sistema complexo
- Custo/Benefício

Processo de Planejamento:

- Intellectual, intelecto, cálculo
- Deliberação abstrata, alternativas
- Técnico, ajuste tarefas
- sistemático, método
- Às vezes, explícito e formal
- Racional, da melhor forma possível

Planos:

- Alvos e caminhos
- Especificação de ações, tarefas
- Decisão programada
- Cooperação
- Sincronia
- Eficiência
- Eficácia



características básicas DOS Planos

1. Declaração de Propósito / Objetivo.
2. Identificação de uma ação a ser tomada.
3. Atribuição de responsabilidade.
4. Especificação dos recursos a serem utilizados.
5. Identificação de metas.
6. Estabelecimento de medições de desempenho e tempo de execução.
7. Identificação das condições que serão enfrentadas e premissas adotadas.

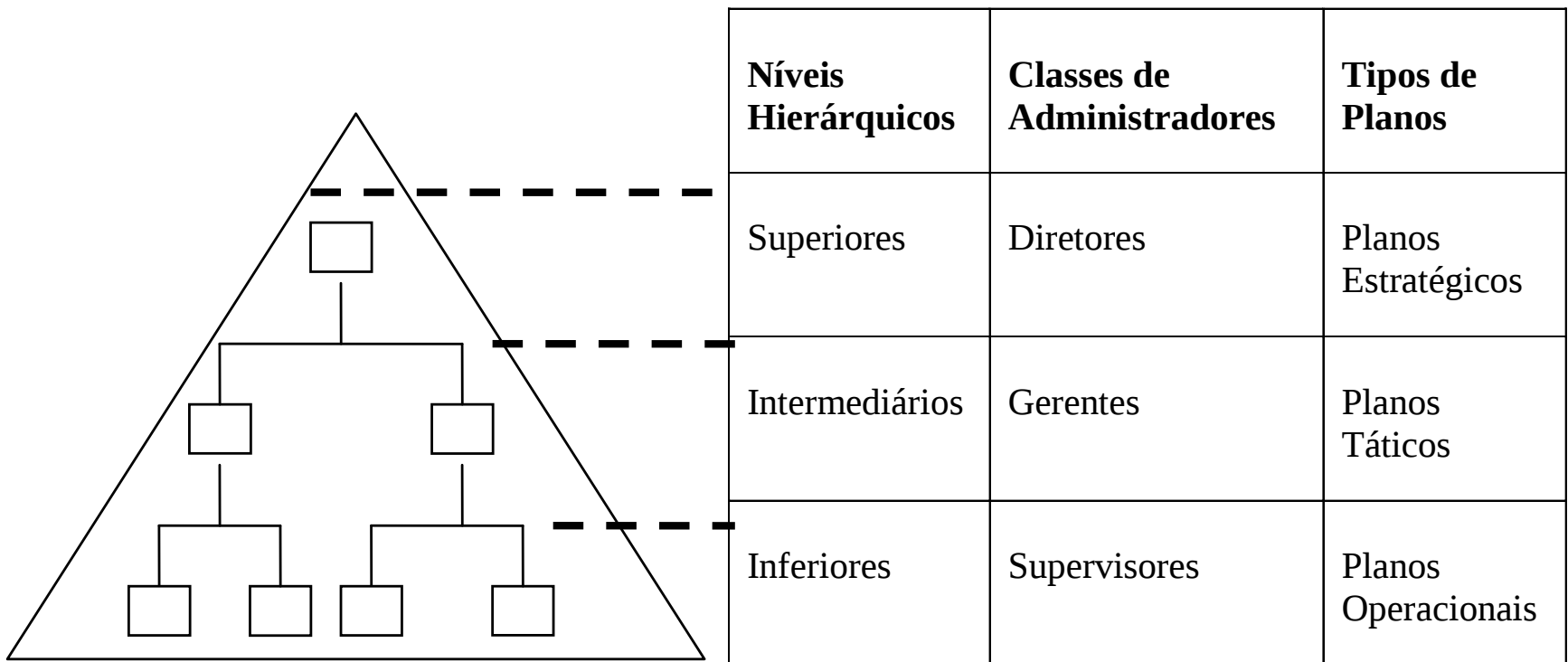


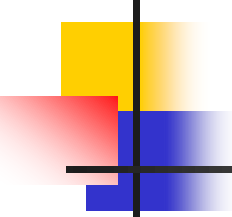
PROPÓSITOS DO PLANEJAMENTO

- para indicar a direção;
- para reduzir a incerteza;
- para minimizar o desperdício;
- para preparar o controle.



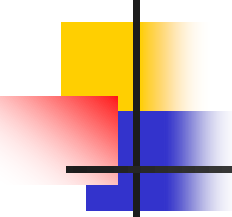
TIPOS DE PLANOS (I)





Planos Estratégicos

- **Amplitude** – se aplicam a toda organização;
- **Horizonte** – de longo prazo que tendem a incluir um tempo de cinco anos;
- **Objetivos** – incluem a formulação de objetivos;
- **Problemas** – tratam de problemas desestruturados, não rotineiros e complexos;
- **Informações** – lidam com a escassez de informações, com a falta de confiabilidade de suas fontes, com informações incompletas e, até mesmo, com a inexistência de informações;
- **Decisões** – não-programadas onde há falta de métodos e situações sistematizadas para ampará-la.



Planos Operacionais

- **Amplitude** – se aplicam a um setor específico da organização;
- **Horizonte** – de curto prazo, normalmente, de um mês ou semana;
- **Objetivos** – associados à execução de objetivos;
- **Problemas** – tratam de problemas estruturados, rotineiros e simples;
- **Informações** – lidam com a abundância de informações, com confiabilidade de suas fontes e com informações completas;
- **Decisões** – programadas onde há métodos e situações sistematizadas para ampará-las.



TIPOS DE PLANOS (II)

- **Plano como alvo –**

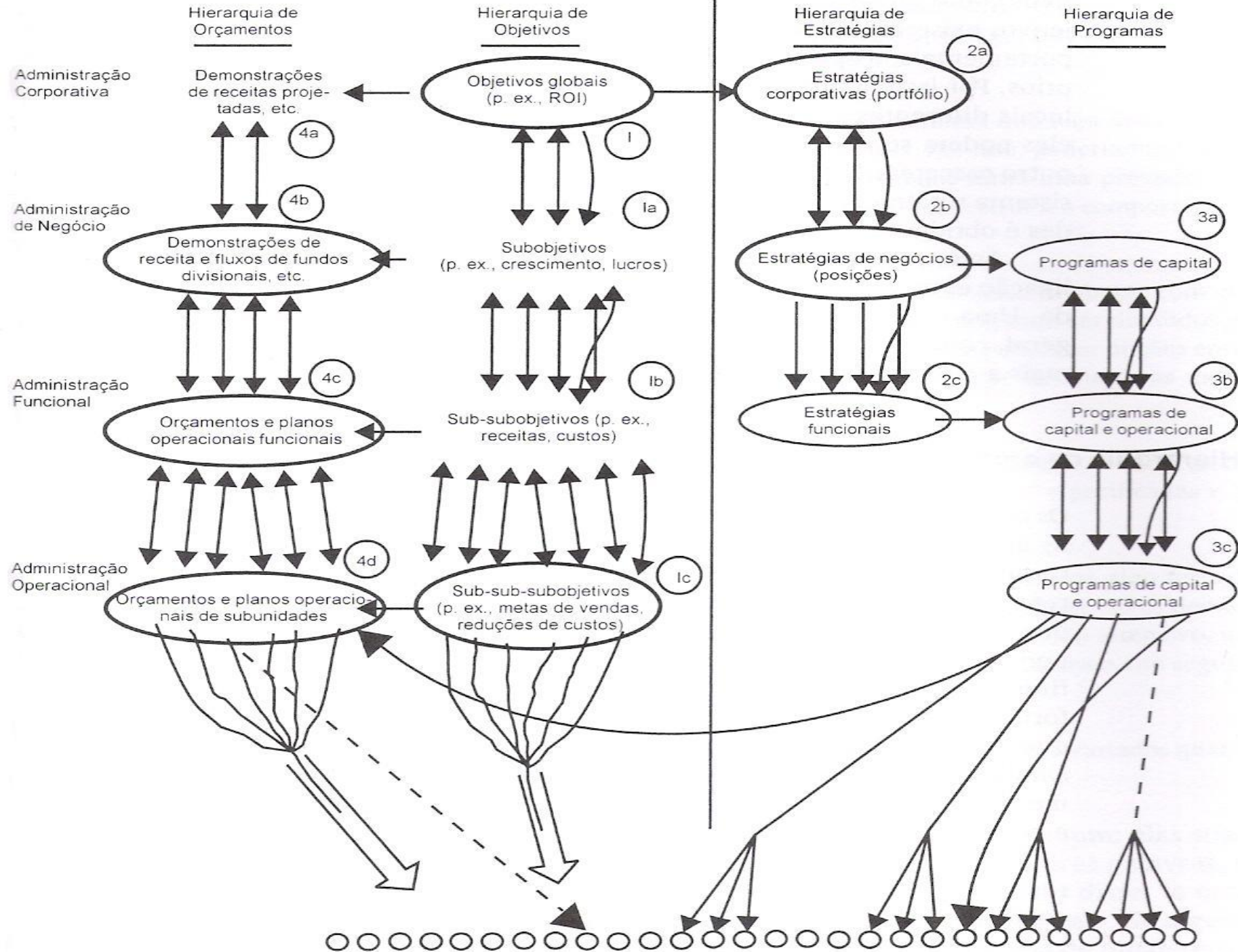
- tem a função de indicar a direção dos esforços;
- a visão, a missão, o objetivo e a meta;

- **Plano como guia –**

- tem a função de estabelecer limites e orientar o comportamento esperado;
- a política, o procedimento, a norma e o método;

- **Plano como especificador –**

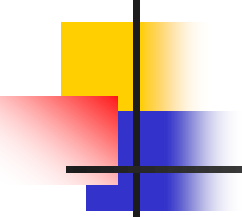
- tem a função de especificar as atividades, alocar os recursos e estabelecer os planos de apoio;
- a estratégia, o programa, o projeto e o orçamento.



Hierarquia de Objetivos

**Desdobramento
das metas**





Importância dos Objetivos

- **Com relação ao ambiente**

- a) Os objetivos estabelecem legitimidade junto à comunidade
- b) Os objetivos perscrutam as mudanças

- **Com relação às atividades internas**

- a) Perfeita coordenação das atividades (um senso de eficiência)
- b) Claro estabelecimento de direção (um senso de eficácia)

- **Com relação à mobilização de pessoas**

- a) guia nas decisões
- b) cooperação facilitada
- c) estabelecem comprometimento dos funcionários

Administração Por Objetivos

APO

é um **processo conjunto** realizado por superior e subordinado para estabelecer planos e controlar os resultados.

- **Revisar os objetivos organizacionais:** o gerente elabora e define os objetivos gerais de seu departamento.
- **Estabelecer objetivos do subordinado:** **ambos se reúnem** para discutir os objetivos do funcionário a serem alcançados.
- **Monitorar o progresso:** em determinados períodos **ambos se reúnem** para verificar se os objetivos determinados no início estão sendo alcançados.
- **Avaliar o desempenho:** no final é feita uma outra avaliação para verificar o desempenho e se os objetivos foram alcançados.
- **Dar recompensas:** as recompensas são dadas aos funcionários a medida da realização dos objetivos.



Conceito de controle

- A ideia do controle nada mais é do que uma comparação entre o planejado e o realizado;
- Conceito geral: “qualquer processo que conduza as atividades de indivíduos em direção ao alcance das metas da organização” (Bateman e Snell).