

PLANEJAMENTO

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Já imaginaram construir um arranha-céu com os detalhes todos guardados na memória? O tamanho exato de cada degrau de cada escada, a altura exata de cada pé direito, de cada porta, janela, largura dos corredores, elevadores, tubulações de água, energia elétrica, gás, telefone, internet, TV, ar condicionado, detalhes de acabamento de cada ambiente etc.

Para isto existe o projeto onde se detalha cada item e se evita esquecimentos graves capazes de comprometer a própria realização da obra. Esta é a verdadeira dimensão da necessidade de planejamento para qualquer outro tipo de obra de qualquer área e não é por acaso que vive-se ouvindo expressões do tipo: Projeto Cultural, Projeto Social, Projeto Educacional, Projeto Político, Projeto de Vida.

Planejar não significa apenas buscar o registro dos detalhes para evitar esquecimentos. É bem mais do que isso. Planejar é ordenar as ações. É estabelecer o passo a passo de maneira a se ter uma sequência lógica na realização de qualquer trabalho. Apesar de, até aqui, termos apenas arranhado o conceito pleno de Planejamento, já se pode perceber a inexorável necessidade de fazê-lo por escrito e o mais completo possível.

Não é difícil entender que cada minuto consumido na elaboração minuciosa de qualquer projeto é capaz de economizar horas, dias, semanas, anos na fase de sua implementação. Um bom planejamento consegue minimizar todos os tipos de perdas de tempo, de espaço, de dinheiro. O tempo que se “perde” planejando é reconquistado com juros e correção monetária no momento de se dar a partida para a construção da idéia.

A importância do Planejamento é tal que, se não for feito, melhor será nem começar a realizar qualquer sonho. Melhor mantê-lo como sonho do que teimar e transformá-lo num pesadelo. Afinal de contas, na verdade, planejar acaba ficando mais barato do que improvisar compulsivamente.

O QUE É PLANEJAMENTO?

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. Um planejamento bem realizado oferece inúmeras vantagens à equipe de projetos. Tais como:

- Permite controle apropriado;
- Produtos e serviços entregues conforme requisitos exigidos pelo cliente;
- Melhor coordenação das interfaces do projeto;
- Possibilita resolução antecipada de problemas e conflitos;
- Propicia um grau mais elevado de acurácia nas tomadas de decisão.

“Preparar-se para o inevitável, prevenindo o indesejável e controlando o que for controlável” (Peter Drucker).

Em resumo, o tempo dedicado ao planejamento é vital para evitar problemas na fase de execução. O objetivo central do planejamento é minimizar a necessidade de revisões durante a execução.

Ação planejada versus ação improvisada.

Seria possível uma vida ou uma sociedade totalmente planejada?

Não. Daí a coexistência das duas formas de agir

Planejar = antecipar racionalmente uma ação, um resultado que se quer uma guerra ou batalha, uma construção, uma reorganização do espaço.

- Pressupõe um Plano
- Existe desde a pré-história, mas se expandiu com o pensamento racional

O QUE É PLANO?

É uma antecipação do futuro com objetivos e meios ou recursos, levando em conta um tempo com suas etapas ou fases.

•Vem depois (ou a partir) de um diagnóstico, um estudo da realidade onde se vai intervir; ao diagnóstico segue-se um prognóstico e deste propostas de ação.

Um Plano deve levar em conta:

1. **Tempo** (curto, médio ou longo prazo)
2. **Espaço** ou área de abrangência
3. **Atividade**, setores abrangidos
4. **Recursos** disponíveis
5. **Estratégias** a serem implementadas e o Cronograma

Plano e Projeto: as diversas interpretações:

1. Projeto como um pré-plano (projeto de pesquisa, novos projetos);
2. Projeto como algo técnico, mais fechado, e plano como algo mais aberto e flexível;
3. Plano como algo técnico e projeto mais aberto (projeto político, por exemplo).

O PLANEJAMENTO SE LIMITA AO PLANO?

NÃO. Ele é um processo contínuo, no qual deve existir uma implementação com uma série de etapas, um acompanhamento, e o plano pode ser modificado em função de fatores imprevistos ou da constatação de sua insuficiência ou inoperância.

Além disso, o processo de planejamento costuma ter vários planos sucessivos ou às vezes complementares.

Dilemas do planejamento:

1. Técnica(razão, ciência) versus Política (quem manda, quem decide e para quem).
2. Planejamento tecnocrático versus planejamento democrático ou participativo.

TIPOS DE PLANEJAMENTO

QUANTO À NATUREZA:

- Planejamento Estratégico
- Planejamento Tático
- Planejamento Operacional

Planejamento Estratégico

Fixa a natureza da organização: missão, estratégias, objetivos.

- **Responsabilidade: direção geral (alta administração).**

Planejamento Tático

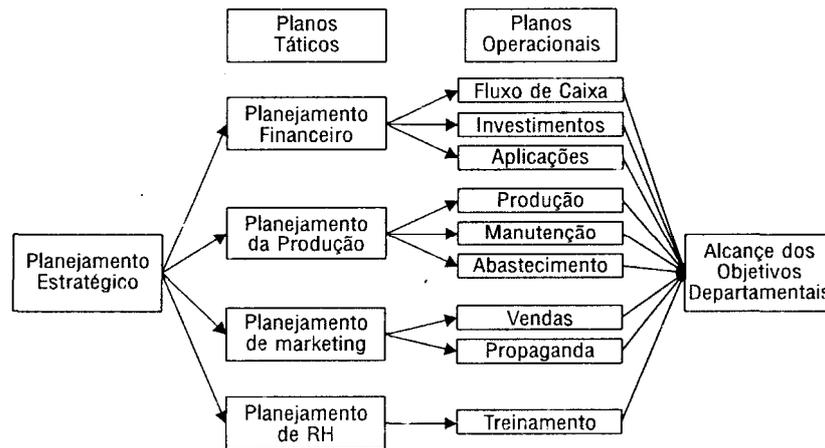
Serve para gerenciar recursos visando atingir os planos estratégicos (projetos, ações etc.).

- **Responsabilidade: executivos da diretoria e subordinados (nível médio).**

Planejamento Operacional

Objetiva otimizar as operações, elaboração de procedimentos, visando a realização dos planos estratégicos e táticos.

- **Responsabilidade: chefes de departamento (nível baixo).**



QUANTO AOS OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS

- Planejamento Permanente (Políticas)
- Planejamento de Uso Único (Programas/Projetos)

Planejamento Permanente

Fixa a natureza e o conteúdo durante longo prazo de: políticas, procedimentos, regras e regulamentos.

Planejamento Único

Servem a um propósito específico, durante um período limitado e depois são trocados, modificados ou descartados. Ex.: Programas, projetos, orçamentos.

QUANTO AO TEMPO

- Planejamento de longo prazo
- Planejamento de médio prazo
- Planejamento de curto prazo

A INTEGRAÇÃO DO CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO NO BALANCED SCORECARD

As quatro perspectivas do BSC permitem um balanço entre os objetivos de curto, médio e longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (2004, pg. 49-51) “a estratégia compõe-se de temas complementares simultâneos que abrangem horizontes temporais próprios a cada tema estratégico, que precisam ser desenvolvidos de forma simultânea e compartilhada, preservando as suas relações de interdependência e seu papel estratégico”.

As empresas que adotam uma estratégia de liderança de produto têm como alavancador principal seus processos de inovação. As empresas que seguem a estratégia de baixo custo total destacam-se nos processos de gestão operacional. As empresas que focam no relacionamento e soluções para os clientes focam nos processos de gestão de clientes. Mesmo tendo ênfase em algum grupo de processos, fruto de seu posicionamento estratégico, as empresas ainda devem seguir uma estratégia “balanceada” e investir na melhoria dos processos dos quatro grupamentos.

As economias de custo resultantes da melhoria da eficiência dos processos operacionais geram benefícios rápidos, de curto prazo, quando se esgotam na sua capacidade de gerar resultado e na sua capacidade de gerar sustentabilidade. Estas economias resultantes do incremento da eficiência dos processos constituem-se no foco do movimento da reengenharia, que se mostrou eficaz no curto prazo, mas no médio/longo prazo revelou suas falácias, ao reduzir performance por eliminar competências essenciais e produzir desmobilização do capital humano e organizacional, e que resultou numa imagem de ineficiência e fracasso que são históricos, e que agora, numa perspectiva de longo prazo, merecem uma reflexão. Uma teoria pode dar certo por um tempo, e depois se esgotar, pois não havia sido testada no longo prazo, quanto entram em ação os paradigmas sistêmicos dos limites do crescimento.

O aumento da receita decorrente da melhoria do relacionamento com os clientes produz resultados a médio prazo, dentro de 12 a 24 meses. Os processos de inovação são processos de maturação mais demorada, e levam mais tempo para produzir receita e melhorar as margens, e podemos esperar de 24 a 48 meses para que os plenos resultados da inovação XXV ENEGEP Porto Alegre, RS, Brasil, 29 de Outubro a 01 de Novembro de 2005 apareçam. A captação dos benefícios gerados pelos processos regulatórios e sociais leva sempre mais tempo, à medida que as empresas evitam autuações e litígios, melhoram sua imagem como empregadoras e empresas cidadãs, e passem a condição de fornecedores preferidos fruto da dedicação às comunidades selecionadas. A figura abaixo demonstra esta característica de balanceamento simultâneo dos temas estratégicos de curto, médio e longo prazo, sistematizados num processo integrado de gestão.

As empresas executam centenas de processos ao mesmo tempo, cada um criando valor de alguma forma. Os processos selecionados como críticos devem pertencer aos quatro grupamentos. Desta forma, equilibra-se o processo de geração de valor entre o curto e o longo prazos, garantindo-se assim o valor sustentável no tempo para os acionistas.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

NECESSIDADES HUMANAS:

- Educativa
- De Desenvolvimento
- De Expansão Industrial
- Habitacional

VARIÁVEIS DO PROCESSO:

- Social
- Econômica
- Administrativa

ÁREA DE COMPETÊNCIA:

- Municipal
- Regional
- Estadual
- Nacional

GLOBALIDADE/ABRANGÊNCIA:

- Global
- Parcial
- Setorial

Níveis de Implantação:

- Macro
- Micro
- Misto

Tipo de Entidade:

- Governamental
- Privado

Prazos/Ritmo:

- Semanal
- Mensal

- Semestral

- Anual

Tempo/Resultados:

- Curto prazo

- Médio prazo

- Longo prazo

Detalhamento:

- Plano

- Projeto

- Programa

- Política

ASPECTOS QUE DIFERENCIAM OS PLANEJAMENTOS

- Nível das decisões: o planejamento estratégico é sempre realizado nos escalões mais elevados da empresa;

- Dimensão temporal: o planejamento estratégico tem sempre um alcance maior no tempo, do que o plano operacional;

- Amplitude de efeitos: as decisões envolvidas no planejamento estratégico envolvem a organização como um todo e não simplesmente uma parte dela.