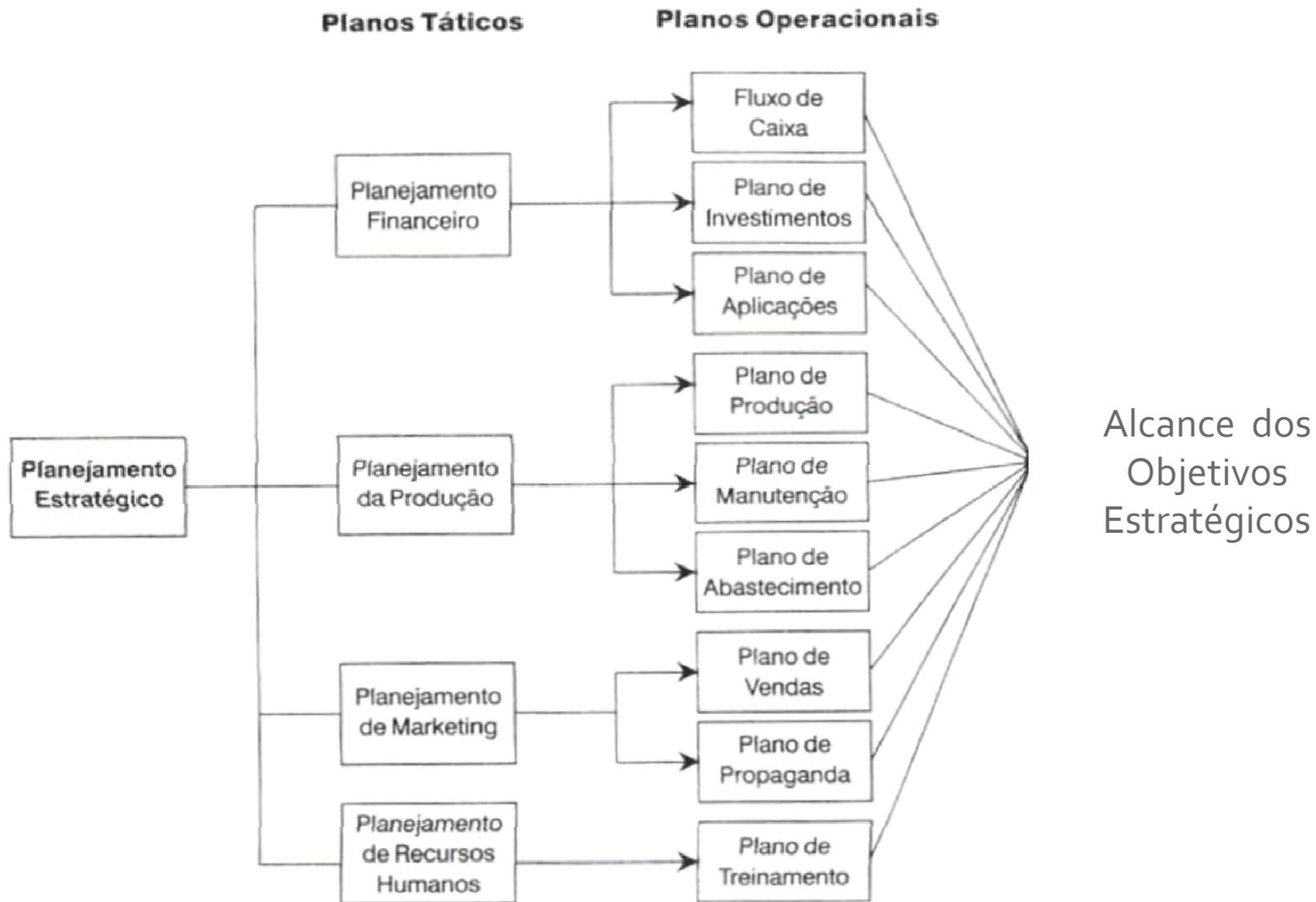


Universidade de Brasília
Faculdade de Ciência da Informação
Profa. Lillian Alvares

Abrangência do Planejamento

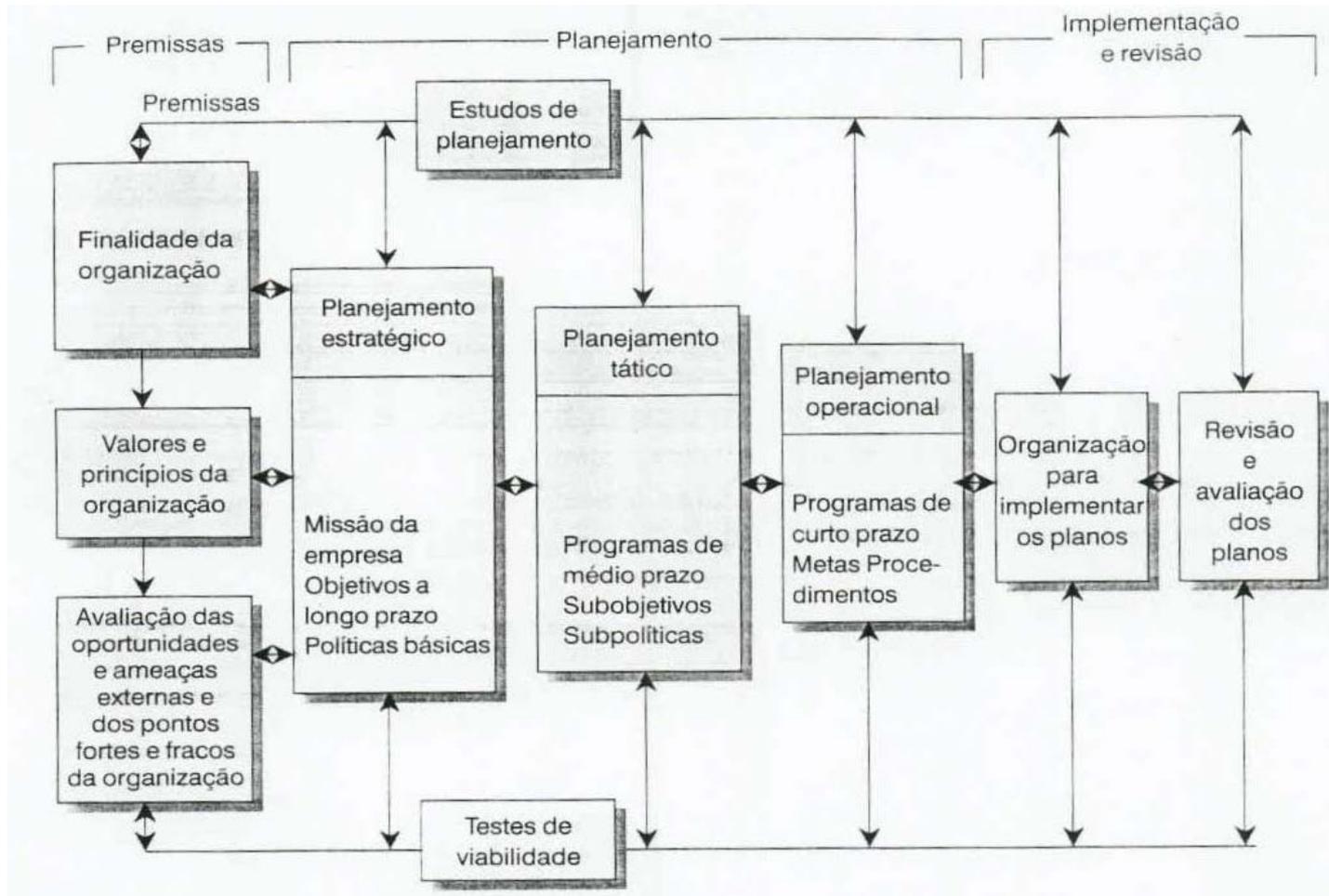
Níveis de Planejamento

- ⊙ Existem três níveis distintos de planejamento:
 - > Planejamento Estratégico
 - > Planejamento Tático
 - > Planejamento Operacional



■ **FIGURA 2.2** Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.²²

Etapas do Planejamento de Steiner



Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico

- É o planejamento **mais amplo e abrange toda a organização.**
- É projetado para **longo prazo** e seus efeitos e consequências são **estendidos para vários anos**
 - Em geral, **cinco anos a dez anos**

Planejamento Estratégico

Diz respeito tanto à **formulação de objetivos e os cursos de ação** a serem seguidos para sua consecução, levando em conta:

- *Condições **externas e internas** à empresa*
- ***Evolução** esperada.*

Planejamento Estratégico

É definido pela cúpula da organização e **corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.**

Planejamento Estratégico

É um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um **nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.**

Planejamento Estratégico

- É um processo **permanente** e contínuo.
- É sempre voltado para o **futuro**.
- Visa a racionalidade da **tomada de decisões**.
- Visa selecionar uma entre várias **alternativas**.
- É uma técnica de **alocação** de recursos.
- É uma técnica de **mudanças** e **inovações**.

Planejamento Tático

Planejamento Tático

Características:

- Projetado para o **médio prazo**, geralmente para o exercício anual.
- Abrange cada **unidade da organização**.

Planejamento Tático

- Traduz e interpreta as decisões do planejamento estratégico e os transforma em **planos concretos dentro das unidades** da empresa.
- Cada unidade **preocupa-se em atingir os objetivos da unidade.**

Planejamento Tático

- Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.
- Trabalha com decomposições dos objetivos e estratégias estabelecidos no planejamento estratégico.

Planejamento Tático

- É a utilização **eficiente dos recursos** disponíveis...
- ...para a consecução dos **objetivos,** **previamente** fixados...
- ... segundo uma **estratégia pré-determinada** .

Planejamento Operacional

Planejamento Operacional

Características:

- É projetado para o **curto prazo**.
- Envolve cada tarefa ou **atividade isoladamente** e preocupa-se com o alcance de **metas específicas**.

Planejamento Operacional

- Coloca em **prática** os planos táticos dentro de **cada setor** da empresa.
- O planejamento operacional **cria condições** para a adequada realização dos **trabalhos diários** da empresa.

Planejamento Operacional

- Formalização, principalmente por meio de **metodologias estabelecidas, formalmente designadas em documentos.**

Planejamento Operacional

Cada planejamento operacional devem conter:

- Os **recursos necessários** para o seu desenvolvimento e implantação
- Os **procedimentos** básicos a serem adotados
- Os **resultados finais** esperados
- Os **prazos** estabelecidos
- Os **responsáveis** pela sua execução e implantação

Principais aspectos de diferenciação

Diferenciação

- **Nível das decisões:** O Plano Estratégico é sempre realizado nos escalões mais elevados da empresa.
- **Dimensão temporal:** O Plano Estratégico tem sempre um alcance maior no tempo.
- **Amplitude de efeitos:** As decisões envolvidas no Plano Estratégico englobam a organização como um todo e não simplesmente uma parte dela.

Níveis da Empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a empresa como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação isoladamente.

Obstáculos

Obstáculos

- Geralmente, não existem problemas nas etapas de definição da **missão, objetivos e estabelecimento de estratégias.**

Obstáculos

- A etapa de **implementação** dos processos de mudança estratégica ou estrutural nas organizações é a mais **difícil** de todo o processo, pois....
- ... os problemas aparecem quando estas devem ser executadas na prática.

Obstáculos

- **Ausência de liderança** e acompanhamento do executivo principal da instituição.
- **Falta** de cultura estratégica por parte dos **dirigentes.**
- **Falta de cultura** de planejamento por parte dos **funcionários.**

Obstáculos

- Inexistência de **sistemas de informação** que possibilitem a coleta e sistematização das informações.
- Falta de **capacitação da equipe de implementação**: falta de **acompanhamento e controle da execução** das ações planejadas.

Obstáculos

- Incompreensão da importância da influência da **cultura e do clima organizacional**.
- **Competição pelo poder**, que acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho.

Vantagens

Vantagens

- **Identifica áreas que exigem decisões** e garante que a devida atenção lhe será dispensada.
- Estabelece um **fluxo mais rígido de informações** importantes para os tomadores de decisão e que sejam as mais adequadas para o processo.

Vantagens

- **Facilita a mudança organizacional** durante a execução dos planos estabelecidos, por meio de uma comunicação adequada e apropriada.
- Procura o **envolvimento** dos **vários elementos** da empresa para os objetivos, desafios e metas por meio do **direcionamento dos esforços**.

Vantagens

- Possibilita **maior consenso, compromisso e consistência.**
- Cria situações em que os administradores são **obrigados a se afastarem das atividades rotineiras da empresa.**

Vantagens

- Possibilita o comportamento **sinérgico** das várias unidades organizacionais incluindo **maior interação com o ambiente.**
- **Incentiva e facilita** a função de direção da empresa.

Vantagens

- Transforma a empresa reativa em empresa **proativa**.
- Facilita e desenvolve um **processo descentralizado** de decisão na empresa.

4 Princípios Gerais

1. Princípio da Contribuição aos Objetivos

O planejamento deve sempre **visar aos objetivos máximos da empresa.**

No processo de planejamento deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

2. Princípio da Precedência do Planejamento

Corresponde que essa função administrativa vem **antes das outras.** (POCCCC)

- *Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar, Comandar*

3. Princípio da Maior Abrangência

O planejamento pode **provocar uma série de modificações** nas características e atividades da empresa.

As modificações provocadas podem corresponder à:

3. Princípio da Maior Abrangência

- Necessidade de Treinamento
- Substituição
- Transferências
- Novas funções
- Novas Maneiras Trabalhar
- Evolução dos Conhecimentos
- Alterações nas Responsabilidades
- Descentralização
- Comunicações
- Avaliação

4. Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

O planejamento deve procurar **maximizar os resultados e minimizar as deficiências.**

*O planejamento pretende proporcionar a empresa uma situação de **eficiência, eficácia e efetividade.***

4. Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

4. Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFICIÊNCIA

- Resolver problemas
- Economizar recursos
- Cumprir o dever
- Reduzir os custos

COMO FAZER

4. Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFICÁCIA

- Fazer as coisas certas
- Produzir alternativas criativas
- Maximizar a utilização de recursos
- Obter resultados
- Aumentar o lucro

RESULTADOS

4. Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFICIÊNCIA --- EFICÁCIA

- Resolver problemas ---- **Fazer as coisas certas ---Produzir alternativas criativas**
- Economizar recursos --- **Maximizar a utilização de recursos**
- Cumprir o dever --- **Obter resultados**
- Reduzir os custos --- **Maximizar a utilização de recursos**

4. Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

EFETIVIDADE

- Manter-se no ambiente
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo

PERMANÊNCIA

Síntese

Importância dos Objetivos

- Uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a **falta de um conjunto de objetivos claramente definidos.**

Importância do Planejamento

- **Sem planejamento, uma empresa não terá certeza do seu caminho....**
 - **... sem objetivos, uma empresa não terá condições de medir seu desempenho.**