

RELATO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: PLANEJAMENTO,  
FERRAMENTA PARA MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

REPORT OF PROFESSIONAL EXPERIENCE: PLANNING, A TOOL TO  
IMPROVE ORGANIZATION PERFORMANCE

Elcio LAITER\*

---

**RESUMO:** O texto procura tratar do assunto, dando a devida importância à cultura do planejamento, à busca de objetivos pessoais, profissionais e conseqüentemente financeiros, evidenciando as teorias da Administração por Objetivos, Administração Participativa, os processos da Burocracia a visão da Teoria dos Sistemas, bem como a Visão Holística e o comprometimento dos envolvidos nos processos de tomada de decisão face às contingências e turbulências a serem enfrentadas na busca do Desenvolvimento Organizacional.

**UNITERMOS:** Administração por Objetivos; Estratégia; Análise interna e externa; Contingências; Resultados; Planejamento.

---

**ABSTRACT:** This text deals with the topic, emphasizing the importance of the planning culture, the search for personal, professional and, consequently, financial objectives, putting in evidence the theories of Administration by objective, Participative administration, the bureaucracy processes, the view of the Theory of Systems as well as a Holistic view and the commitment of those involved in the decision making

---

\* Professor Especialista na Área de Administração, Teoria Geral de Administração, Empreendedorismo e Consultor Mercado Financeiro da Faculdade de Ciências Humanas da UNIMAR, Marília, SP – Brasil.

process in face of contingencies and turbulences to be faced in the search of the organizational development.

UNITERMS: Administration by objectives; Strategy; Internal and external analysis; Contingencies; Results; Planning.

---

## INTRODUÇÃO

Nos negócios, as pessoas são um recurso tão precioso quanto o capital. Um dos principais objetivos deve ser assegurar que esses recursos sejam usados de forma efetiva e em seu potencial máximo. Mas isso só é possível quando se planeja essa utilização.

Planejar é uma forma de preparar hoje as bases necessárias para você chegar onde quer estar no futuro. Isso depende, portanto, dos conhecimentos adquiridos sobre as teorias da administração, considerando-se as características de cada empresa e suas necessidades, e compreende também a avaliação e reavaliação de prioridades, a programação dos trabalhos para alcançar objetivos de curto prazo sem deixar de lado objetivos de longo prazo, bem como a organização do uso de diferentes recursos.

Sem planejamento, apenas reage-se aos problemas e a todas as outras coisas que o futuro reserva, ou seja, anda-se sem rumo e sem objetivos concretos. Se você não sabe para onde está indo, não importa o caminho a ser seguido.

Com o planejamento, leva-se em consideração especialmente a situação atual, onde desejamos estar no futuro, os recursos que temos ou de que necessitamos para chegar lá e as medidas que devemos tomar. Assim sendo, é preciso fazer acontecer e não se tornar um mero expectador dos acontecimentos.

Planejamento requer pró-atividade, os executivos devem ser pró-ativos, isto é, devem estar à frente dos acontecimentos em

vez de simplesmente permitir que eles aconteçam para depois tomar providências; a concorrência não permite estas atitudes.

Muitos dirão que planejar é apenas uma questão de bom senso. Pode até ser verdade, mas não é uma prática comum. Por mais bem-intencionados que sejamos, há muitos fatores que interferem na habilidade de planejar. E é muito fácil encontrar justificativas para não planejar.

Os benefícios do planejamento são muitos, embora existam obstáculos a serem ultrapassados. Como, por exemplo, o envolvimento com tarefas do dia-a-dia que dificulta a visão geral; as pessoas não gostam de pôr no papel por entenderem que é incômodo, por medo de fracassar, pois, estando escrito, todos terão conhecimento. O planejamento administrativo não é algo que se faz naturalmente; com frequência, ele é visto como um exercício acadêmico com pouca aplicação prática. Na verdade, isto acontecia nas organizações em que o planejamento dos objetivos era feito por acadêmicos distante do dia-a-dia dos negócios, que elaboravam planos de alto nível e os impunham, sem levar em conta os preceitos da administração por objetivos e participativa, pois não discutiam com os funcionários diretamente envolvidos.

Os benefícios são evidentes em quaisquer circunstâncias, pois, sabe-se para onde se está indo. O planejamento requer a identificação dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, distribuindo-os em uma série de etapas gerenciáveis, mensuráveis e especialmente realizáveis; a cada objetivo alcançado, ficamos mais perto da meta final. O planejamento indica uma direção a ser seguida, o que permite aos envolvidos coordenar e unificar suas ações: todos entenderão o que se está tentando fazer, o porquê disso e, conseqüentemente, a melhor maneira de ajudar. O Planejamento dá fundamentos à sua iniciativa, clarifica as mudanças a serem enfrentadas, pois é conhecida a base de onde partiu; é um exercício útil, que pode levar a um produto final melhor, mais barato, mais aceitável e,

conseqüentemente, com resultados financeiros melhores.

Para clarificar o planejamento, é preciso levar em consideração a Teoria dos Sistemas, em que existe um processo de interação. Embora não seja necessária muita rigidez, certamente o uso de um “check list” dos fatores a serem considerados facilitará o trabalho e aumentará a segurança.

## **1. O processo do planejamento**

O processo de planejamento é dividido em três fases principais. Em primeiro lugar, é preciso analisar a situação atual, ou seja, descrever onde nos encontramos neste momento. A seguir, deve-se decidir onde desejamos estar. O último passo é encontrar uma maneira de alcançar a nova posição. Para tanto algumas respostas serão necessárias.

### **1- Análise da situação - Onde estamos agora?**

Uma parte essencial de qualquer processo de planejamento é determinar onde nos encontramos no momento. Deve-se fazer isso antes de decidir para onde vamos e como chegar lá. Antes de prosseguir e passar ao plano propriamente dito, deve-se também analisar cuidadosamente a situação atual, do contrário o plano correrá grandes riscos.

Essa parte do processo de planejamento pode ser frustrante, porque a maioria de nós gosta de tomar decisões e agir rapidamente. O fato é que esta fase pode demorar mais do que o resto do processo do planejamento. Mas, ao analisarmos a situação atual, podemos evitar, mais tarde, decisões equivocadas.

A seguir, estão relacionadas algumas questões que devem ser consideradas:

- Quais são os motivos para o planejamento?
- De onde estamos vindo?
- Onde estamos no momento?

- O que fazemos bem e o que não fazemos?
- Aonde vamos?
- Quais são as alternativas?
- Quais são as decisões que precisamos tomar antes de prosseguir?

Diretamente relacionada à Análise da Situação está a Análise SWOT Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças). Esse tipo de análise faz com que nossas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e as ameaças, fiquem evidenciadas.

O que é a análise SWOT?

A análise SWOT é uma ferramenta de gerenciamento que permite uma visão geral da situação atual que estamos enfrentando.

Forças e fraquezas são fatores internos sobre os quais os dirigentes, funcionários ou o grupo exercem um certo controle ou influência direta. As forças são as coisas em que os indivíduos ou os departamentos são bons e as fraquezas são os pontos em que se quer melhorar. Assim, se temos uma excelente reputação em atendimento ao cliente e se somos extremamente eficazes em termos de custos, temos forças importantes. Se não somos bons nessas áreas, essas são nossas fraquezas. Forças e fraquezas são internas, enquanto que oportunidades e ameaças são externas.

### **1.1 O Plano**

Onde queremos estar? Quais são os objetivos?

Depois de analisar onde nos encontramos neste momento, é preciso decidir onde queremos estar. Se a análise da situação for bem feita, ela apontará com clareza onde é preciso estar. Mas se estabelecermos os objetivos sem levar em conta a análise da situação, é provável que sejam considerados inatingíveis, dada sua posição atual.

Pode-se dividir o plano em cinco passos:

- A - Identifique as questões chave (cinco no máximo),
- B - Identifique todas as questões secundárias (importante),
- C - Estabeleça objetivos (curto, médio e longo-prazo).

Os objetivos e os planos de ação deverão ser inteligentes (smart)

Specific (específicos)

Measureable (mensuráveis)

Agreed (consensuais)

Realistic (realistas)

Timed (“cronometrados”)

O planejamento permite identificar se um objetivo é alcançável ou não. Por meio dele é possível provar que uma tarefa solicitada é inexequível. Toda tarefa deve ser conhecida e entendida por todos os envolvidos. É preciso, portanto, assegurar-se de que tanto superiores como subordinados entendam a tarefa e concordem por consenso.

D - Soluções alternativas.

Uma vez identificadas às questões e estabelecidos os objetivos, é preciso começar a pensar em como realizá-los. Pode-se consultar os membros da sua equipe para conhecer suas opiniões, sem necessariamente exigir análises profundas, uma das ferramentas é o “brainstorming”.

E - Programa de decisões recomendado.

Depois que tiver gerado e analisado todas as soluções que puder imaginar, a tarefa será determinar quais são as mais adequadas para atingir os objetivos. Para apresentar sugestões sobre ação a ser tomada, considere-se os prós e os contras de cada uma dessas soluções, seus custos e benefícios.

Para colocar o plano em ação, será preciso levar em conta o tempo disponível, os recursos que se têm no momento e os

recursos adicionais que serão precisos para implementar o plano. Por exemplo: dinheiro, pessoas, equipamentos, instalações, tempo e idéias.

Não se esqueçam as contingências, há sempre o risco de que alguma coisa não saia como o planejado. Um evento que foi previsto ou planejado pode não ocorrer, o que afetará o plano geral, e poderá levar à modificação do plano inteiro.

### **1.1.1 O plano de ação**

É hora de colocar o plano para acontecer, ou seja, deve-se agir para implementá-lo; a parte mais difícil já foi feita, agora é definir quem faz o quê, qual o propósito das ações e qual é o prazo para sua realização. Para manter as coisas no rumo certo, o ideal é que se tenha uma seqüência crítica, bem como critérios e um plano de contingência, que será muito útil caso alguma coisa não ocorra como era esperado. A seguir, algumas perguntas que ajudarão na montagem do plano de ação.

- Quando a tarefa como um todo deverá ser concluída?
- Quais as etapas da ação?
- Qual é o objetivo de cada etapa da ação?
- Quem ficará responsável por cada etapa?
- Quanto tempo levará cada etapa?
- Como será monitorado e controlado tudo isso? Ou seja, que critério será usado para verificar o progresso do plano e quando será avaliado?

Os SIM e os Não do Planejamento ou as atitudes Positivas e Negativas do Planejamento.

Deve haver cuidado especial com a redação do documento em si, com sua apresentação para aprovação, pois a falta de cuidado poderá prejudicar sua forma final. A seguir uma lista de alguns SIM e Não do planejamento:

## SIM

Consulte aqueles que sofrerão algum impacto com sua proposta. As pessoas precisam saber que seus pontos de vista foram levados em consideração se tiverem que aceitar uma mudança.

Verifique como os outros reagirão às propostas. Com isso, é possível ter uma idéia do apoio ou da rejeição das propostas.

Certifique-se de que o plano de ação não seja ambíguo. É difícil obter aprovação de propostas que não estejam claras.

Certifique-se de que as etapas da ação proposta possam ser realmente vencidas e de que as responsabilidades estejam estabelecidas com precisão. Uma parte importante do processo é a implantação das etapas da ação. Deve estar claro qual é o prazo e quem fará o quê.

## NÃO

Não seja prolixo. Para manter a proposta simples e concisa, corte as palavras desnecessárias.

Não explique demais. Isso pode complicar a proposta. Se necessário, os interessados podem pedir informações mais detalhadas.

Não levante nenhuma questão sem oferecer resposta. Diga claramente o que pretende fazer e como.

Não faça reivindicações não fundamentadas. Tudo deverá ser fundamentado, do contrário o impacto será menor.

## CONCLUSÃO

O Planejamento dá direção, coordena esforços, reduz a incerteza e o impacto da mudança, reduz a sobreposição e atividades inúteis e estabelece objetivos ou padrões que facilitam o controle. Entretanto, cuidados devem ser tomados para que não

haja rigidez excessiva, a ponto de inibir a criatividade, que ele não seja voltado para o aspecto interno exclusivamente e que as mudanças não sejam implementadas sem o cuidado com o ambiente turbulento. Afinal, o planejamento melhora o desempenho organizacional? Vale a pena planejar? Quem está com a razão, aqueles a favor ou contra o planejamento? Dezenas de pesquisas foram realizadas para testar a relação entre planejamento e desempenho organizacional. Ao contrário dos argumentos defendidos pelos críticos, os resultados globais geralmente são positivos. Na realidade, a evidencia disponível nos permite tirar as seguintes conclusões. Primeiro, em termos gerais, o planejamento formal está relacionado ao maior crescimento de vendas e receita, lucros mais elevados, maior retorno sobre os ativos e outros resultados financeiros positivos. Em segundo lugar, a qualidade do processo de planejamento e a implementação adequada dos planos provavelmente contribuem mais para o desempenho do que a extensão do planejamento. Em terceiro, os gerentes aprendem a introduzir flexibilidade por meio da criação de planos de contingência que contemplam cenários alternativos. Fica claro também que nenhum sistema de planejamento ou estrutura estratégica pode substituir a perspicácia criativa e intuitiva. Não é provável que estratégias bem concebidas evoluam de mentes medíocres utilizando estruturas sofisticadas. Mas a ausência de planejamento estratégico também não é nenhuma evidência de que a administração possua uma visão criativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

