

# Introdução ao Planejamento

**Profa. Marta Valentim**



**Marília  
2017**



# Conceitos de Planejamento

---

- ❑ "Função ou técnica dinâmica de administração. É considerado um dos melhores métodos de preparar uma organização para as mudanças contínuas que ocorrem em seu ambiente" (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).
- ❑ "Planejamento é o esboço do futuro e a criação e seleção de meios para atingi-lo" (ACKOFF, 1996).
- ❑ "Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, um plano, é uma linha de ação pré-estabelecida" (NEWMAN, 1991).
- ❑ "É um processo que começa com a determinação de objetivos, define estratégias, políticas, e detalha planos para consegui-los" (STEINER, 1997).
- ❑ "É o processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. Planejar é decidir, antecipadamente, o que fazer" (FARIA, 1997).



# Definições de Planejamento

- "Planejamento é definido como ato ou processo de elaborar ou implementar planos, estabelecendo metas, objetivos, políticas e procedimentos, para uma unidade social ou econômica" (WEBSTER, 2000).
- "É a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos, com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais que sirvam de base para a ação futura" (FERREIRA, 2006).
- "Planejar é escolher um curso de ação e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como. O bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos" (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).
- "Função primordial a ser desempenhada. O planejamento determina os objetivos a atingir e os tipos de controle necessários que a administração da empresa deverá adotar. E, como tal, o planejamento tem características próprias e definidas" (FARIA, 1997).



# Importância do Planejamento

---

- **Prever o futuro e dar opções de direções;**
- **Contrabalançar a incerteza nas decisões e as modificações do ambiente;**
- **Concentrar a atenção nos objetivos e metas que devem ser atingidos;**
- **Assegurar o funcionamento econômico, bem como ter mecanismos de controle;**
- **Identificar e isolar as ações presentes e seus resultados buscando melhoria para o futuro;**
- **Gerenciar a competição interna com melhor resultado;**
- **Visualizar e acompanhar as mudanças tecnológicas, sociais e econômicas;**
- **Amenizar a falta de inovação;**
- **Estabelecer novos paradigmas para a organização e para as pessoas;**
- **Estar em sintonia com as políticas internas e externas;**
- **Conhecer os pontos fortes e fracos da organização, bem como seus gargalos e oportunidades.**



# Natureza e Propósito do Planejamento

---

- **Quatro funções essenciais para a gestão de qualquer tipo de unidade de trabalho:**
  1. Organização;
  2. Direção;
  3. Controle;
  4. Planejamento.
  
- **Seis perguntas essenciais para elaborar um planejamento:**
  1. O que fazer?
  2. Como fazer?
  3. Quando fazer?
  4. Onde fazer?
  5. Com que meios fazer?
  6. Para que fazer?



# Características Gerais do Planejamento

---

- 1. Processo ou conjunto de subprocessos;**
- 2. Não é aleatório, é sistematizado e proporciona maior eficiência às metas e objetivos propostos;**
- 3. Contém um conjunto de fases (subprocessos) pelas quais se realizam suas atividades e operações;**
- 4. Apresenta relações de interdependência entre as partes que o compõe;**
- 5. Típico processo que auxilia a tomada de decisão;**
- 6. Planejamento é, portanto, um processo permanente e metódico de abordagem racional e científica para a resolução de problemas;**
- 7. Permanente, pois é uma ação construída sobre um conjunto dinâmico de variáveis em determinado momento histórico;**
- 8. Metódico, porquanto é uma sequência de atos decisórios, ordenados em fases definidas e baseadas em conhecimentos científicos e técnicos.**



# Características Gerais do Planejamento

---

## 9. É um processo permanente e contínuo:

- Em outros termos, o planejamento é realizado continuamente dentro da uma organização e não se esgota na simples montagem de um plano de ação. Muitos autores preferem dizer que o planejamento é mais uma questão de mentalidade da administração, do que propriamente um elemento de programas e planos de ação.



# Características Gerais do Planejamento

---

## **10. Está sempre voltado para o futuro:**

- **O planejamento está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela. O aspecto de temporalidade e de futuro está implícito no conceito de planejamento. No fundo, o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para isso. Como o passado já se foi e o presente está sendo, é com o futuro que o planejamento se preocupa.**





# Características Gerais do Planejamento

---

## 11. Visa a racionalidade da tomada de decisão:

- Ao estabelecer esquemas para o futuro, o planejamento funciona como um meio de orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e subtraindo a incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão. Em certo sentido, o planejamento limita as alternativas de decisão e retira razoável parcela de liberdade para decidir, mas em compensação imprime maior dose de segurança e consistência das escolhas feitas.



# Características Gerais do Planejamento

---

## **12. Visa selecionar entre várias alternativas um curso de ação:**

- **O planejamento é um curso de ação escolhido dentre várias alternativas de caminhos potenciais. Quando se escolhe um curso de ação, deixa-se de lado todas as demais alternativas que foram rejeitadas por algum motivo ou razão. O curso de ação selecionado pode ter uma duração imensamente variável – desde curto a longo prazo –, e pode ter uma amplitude igualmente variável – abrangendo toda a organização ou apenas uma determinada unidade de trabalho –, mas sua escolha deve ser baseada em função das consequências futuras e das possibilidades de execução e realização.**



# Características Gerais do Planejamento

---

## 13. É sistêmico:

- O planejamento abrange o todo (se o planejamento for feito envolvendo todos os níveis organizacionais – estratégico, tático e operacional) ou apenas uma unidade de trabalho (se for feito apenas no nível de execução), ou seja, o planejamento deve considerar a totalidade da organização, órgão ou unidade para o qual está sendo feito, sem omitir as relações internas e externas. O planejamento deve considerar tanto o sistema como os subsistemas que o compõem, bem como as relações e compromissos internos e externos.



# Características Gerais do Planejamento

---

## 14. É interativo:

- Como o planejamento se projeta para o futuro, ele deve ser flexível para aceitar ajustes e correções, isto é, o planejamento deve ser dinâmico, pois pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de novos ou diferentes eventos que ocorram, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo.



# Características Gerais do Planejamento

---

## 15. É uma técnica de alocação de recursos:

- O planejamento visa, também, alocar recursos de diferentes naturezas: humanos, materiais, equipamentos, mobiliário, *layout* etc. da organização, de uma forma antecipadamente estudada e decidida. De certa forma, a situação existente em determinado momento atual ou futuro deverá assumir importância preponderante na decisão a ser tomada, porém o planejamento deverá refletir a otimização no futuro para suas operações.



# Características Gerais do Planejamento

---

## 16. É uma técnica cíclica:

- À medida que o planejamento é executado e realizado passa a ser fato, isto é, realidade. Além disso, conforme vai sendo executado e realizado, o planejamento permite condições de avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas mais assertivas e corretas.



# Características Gerais do Planejamento

---

**17. É uma função administrativa que interage dinamicamente:**

- O planejamento está intimamente relacionado com as demais funções administrativas: organização, direção e controle, visto que é influenciado por todas elas, a todo momento e em todos os níveis da organização. Por isso mesmo, o planejamento é influenciado pelos dirigentes e pelas condições que afetam o controle da organização, assim pode sofrer adequações e ajustes durante a sua execução.



# Características Gerais do Planejamento

---

## **18. É um método de coordenação:**

- **O planejamento permite a coordenação de várias atividades, no sentido da realização das metas e objetivos de maneira eficiente. A eficácia organizacional nada mais é do que a obtenção das metas e objetivos almejados, portanto, é necessário que as atividades dos diferentes níveis organizacionais sejam integradas e sincronizadas para a consecução dos objetivos finais. O planejamento permite essa integração e sincronização.**





# Características Gerais do Planejamento

---

## **19. É uma técnica de mudança e inovação:**

- **O planejamento é uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudança e inovação no ambiente organizacional, sob uma forma previamente definida e escolhida e devidamente programada.**



# Processo de Planejamento

---

**EFICIÊNCIA = EFICÁCIA**

**FLEXIBILIDADE = COERÊNCIA**

**GLOBALIDADE = LOCALIDADE**

**PREVISÃO = RACIONALIDADE**

**COORDENAÇÃO = UNIDADE**



# Barreiras ao Planejamento

---

- a) Incapacidade de prever efetivamente;**
- b) Dificuldade de planejar operações não repetitivas;**
- c) Tendência à inflexibilidade na gestão dos planos;**
- d) Custo-benefício negativo;**
- e) Possível supressão de iniciativa no âmbito organizacional.**



# Barreiras ao Planejamento

---

## a) Incapacidade de prever efetivamente:

Prever tudo com exatidão total é muito difícil. Nem sempre é possível prever uma mudança política ou o próprio comportamento das pessoas. É necessário estar em sintonia com todos os ambientes e variáveis que possam afetar de alguma forma o plano. Conhecer a realidade e saber onde se quer chegar é o primeiro passo, mas é preciso que o planejador esteja ligado a todo tipo de informação.



# Barreiras ao Planejamento

---

## **b) Dificuldade de planejar operações não repetitivas:**

**O planejamento é um conjunto de ações, e entre elas existem as ações repetitivas que objetivam o controle e a padronização. Para elaborá-las é necessário conhecer muito bem as rotinas e/ou fluxos de trabalho, caso contrário poderá haver repetição de tarefas e retrabalho.**



# Barreiras ao Planejamento

---

## c) Tendência à inflexibilidade na gestão de planos

O planejamento é implementado conforme estabelecido em um cronograma inicial, é elaborado sem considerar novas variáveis que podem ocorrer no meio do processo. É necessário que o plano seja flexível para absorver as variáveis não previstas.



# Barreiras ao Planejamento

---

## d) Custo-benefício negativo

Planejar e implementar ações, envolvem recursos de todos os tipos. Cabe ao planejador elaborar um estudo de custo-benefício para sua viabilização.



# Barreiras ao Planejamento

---

## e) Possível supressão de iniciativa no âmbito organizacional

O plano de ação já vem pronto e, muitas vezes, pode inibir alguns indivíduos na organização no momento de tomarem decisões ou terem iniciativa própria para alguma ação inovadora e/ou complementar. Por isso, é necessário sempre envolver todas as pessoas na elaboração de um plano, bem como é necessário estabelecer contato com todos os envolvidos no plano e obter *feedback*, objetivando melhorias continuamente.





# Fases do Planejamento

---

## 1. Conhecimento da Realidade

- **Consiste em pesquisar e identificar os principais fatores que afetam uma situação, e com base nesse conhecimento propor a transformação da situação.**

### 1.1 Diagnóstico

- **Fotografia da realidade, ou seja, após a observação e conhecimento da realidade, obtém-se a partir da análise dos indicadores sobre uma determinada situação ou realidade.**



# Fases do Planejamento

---

## **Abrange:**

- **Estrutura organizacional**
- **Gestão da rede/sistema/unidade arquivística**
- **Recursos humanos**
- **Espaço físico**
- **Ambiente *Web***
- **Fundos / Séries / Acervo / Coleções / Dossiês (conservação/preservação)**
- **Processamento técnico (descrição, classificação, temporalidade etc.)**
- **Sistemas de informação (TIC)**
- **Atendimento ao usuário**
- **Serviços prestados**
- **Produtos elaborados**
- **Acesso e recuperação da informação**
- **Capacitação de pessoal e do público usuário**



# Fases do Planejamento

---

## 2. Prognóstico

- É a interpretação e análise dos dados em relação a situações futuras, como também a previsão de problemas que possam ocorrer no futuro.

### Objetiva:

- Estabelecer a relação entre a realidade atual e a realidade futura;
- Indentificar quais são as alternativas possíveis para a melhoria ou a resolução dos problemas indentificados no diagnóstico;
- Buscar a melhoria contínua da rede/sistema/unidade arquivística.



# Fases do Planejamento

---

## 3. Decisão

- Escolha entre as diversas alternativas para solucionar uma situação/problema.

### Objetiva:

- Selecionar as alternativas **exequíveis**, isto é, quais são as mais ajustadas para o contexto vivenciado;
- Propiciar mais segurança ao decisor/gestor.



# Fases do Planejamento

---

## 4. Ação

- Refere-se a implantação das decisões tomadas. É a fase operacional do processo.

### Objetiva:

- Implementar da melhor maneira fluxos, processos, atividades e tarefas;
- Melhorar a eficiência e a eficácia da rede/sistema/unidade arquivística.



# Fases do Planejamento

---

## 5. Crítica

- Constitui-se do conjunto de processos de acompanhamento, controle e avaliação de determinada ação/operação.

### Objetiva:

- Rever fluxos, processos, procedimentos;
- Retroalimentar no sentido de atualizar o planejamento;
- Melhorar a eficiência e a eficácia da rede/sistema/unidade arquivística.

# Fases do Planejamento





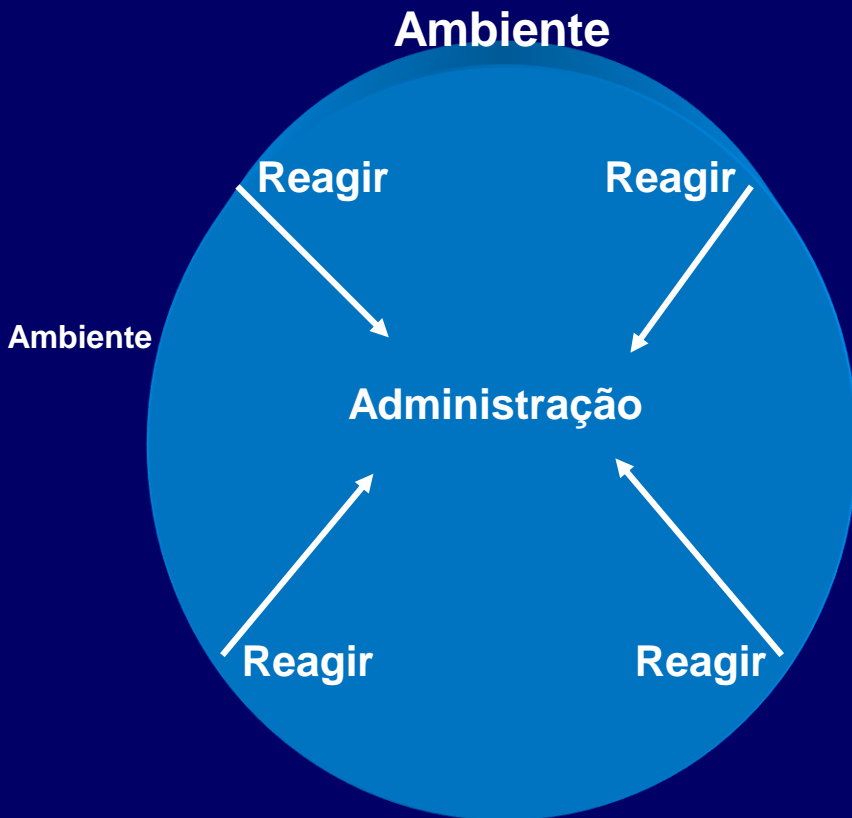
# Vantagens do Planejamento

---

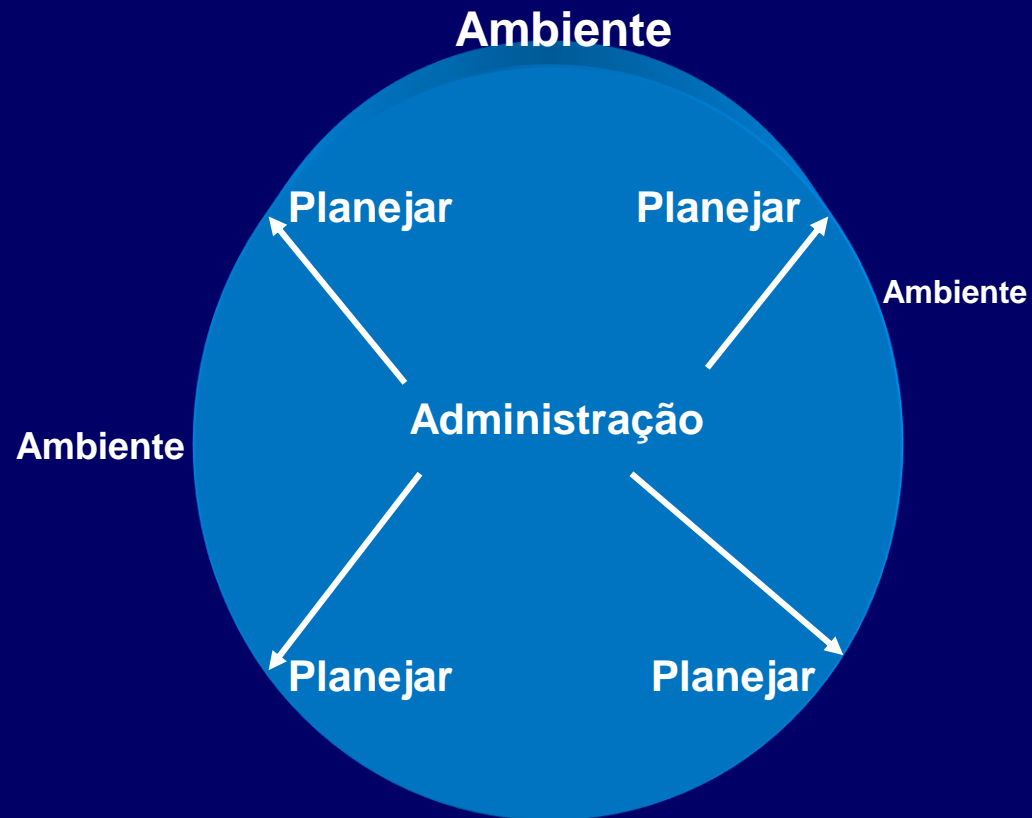
- **Minimiza custos, pela sua ênfase em operações eficientes;**
- **Substitui atividades fragmentadas e não coordenadas por um esforço de grupo;**
- **Substitui o fluxo desigual de trabalho por um fluxo uniforme;**
- **Substitui julgamentos bruscos e irrefletidos por decisões premeditadas;**
- **Traz segurança e favorece a produtividade;**
- **Faz o tempo trabalhar a favor da organização;**
- **Facilita o controle.**



# Reagir ou Planejar



**Administração reagindo passivamente**



**Administração adaptando-se dinâmica, ativa e criativamente**



# Referências

---

ACKOFF, R. L. **A empresa democrática**. Lisboa: DIFEL, 1996.

ALMEIDA, M. C. B. de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2.ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. 144p.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. 69p. (Coleção Palavra-Chave, 5)

FARIA, J. C. **Administração**: introdução ao estudo. 3.ed. São Paulo: Thomson/Pioneira, 1997. 168p.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio**. 3.ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2006. 2120p.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR., P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614p.

NEWMAN, W. H. **Ação administrativa as técnicas de organização e gerência**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 432p.

STEINER, G. A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York: Free Press, 1997.

WEBSTER'S third new international dictionary. 3.ed. Springfield, Merriam-Webster, 2000. 2783p. CD-ROM