

EVOLUÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

Data de submissão: 27/05/2024

Data de aceite: 03/06/2024

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

Universidade Federal de Goiás -
Faculdade de Ciências e Tecnologia
Docente das graduações em Engenharia
de Transportes e Engenharia Civil
Aparecida de Goiânia - Goiás
<http://lattes.cnpq.br/2536969910869609>

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico. Planejamento tático. Planejamento operacional.

EVOLUTION AND ANALYSIS OF THE PLANNING FUNCTION FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS IN MODERN ADMINISTRATION

RESUMO: Este artigo explora a evolução da função de planejamento na administração, contrastando as abordagens tradicionais com as modernas. Tradicionalmente, o planejamento era visto como uma resposta a mudanças ambientais, frequentemente confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problemas. Atualmente, reconhece-se como um processo contínuo que demanda formulação e reavaliação constante dos objetivos organizacionais. O trabalho destaca as antigas contribuições dos autores Drucker e Steiner para a conceituação do planejamento, além de discutir os três tipos de planejamento - estratégico, tático e operacional - e o ciclo básico da função planejamento. O trabalho também debate de forma mais detalhada o planejamento estratégico, enfatizando a necessidade de integração entre os 3 tipos de planejamentos apresentados para o sucesso organizacional na administração moderna.

ABSTRACT: This article explores the evolution of the planning function in management, contrasting traditional approaches with modern ones. Traditionally, planning was seen as a response to environmental changes, often confused with forecasting, projection, prediction and problem solving. Currently, it is recognized as a continuous process that demands formulation and constant reevaluation of organizational objectives. The work highlights the ancient contributions of authors Drucker and Steiner to the conceptualization of planning, in addition to discussing the three types of planning - strategic, tactical and operational - and the basic cycle of the planning function. The work also discusses strategic planning in more detail, emphasizing the need for integration between the 3 types of planning presented for organizational success in modern administration.

KEYWORDS: Strategic planning. Tactical planning. Operational planning.

INTRODUÇÃO

A alta administração das organizações utilizava a função planejamento, dentro de um enfoque bastante diferente do utilizado nos dias atuais. No enfoque mais tradicional, utilizado até meados de 1960, planejamento era definido como a avaliação ocasional e reformulação dos objetivos para adaptação estrutural da organização a novos fatores de interferência. No passado, algumas organizações confundiam planejamento com:

- Previsão – corresponde ao esforço para verificar quais os fatos que poderão ocorrer, baseado em probabilidades;
- Projeção – corresponde à continuidade dos fatos, isto é, o futuro tende a ser igual ao passado;
- Predição – corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a organização não possui meios de controle sobre o processo;
- Resolução de problemas – corresponde a aspectos imediatos, que procuram tão somente a correção de descontinuidades e desajustes entre a organização e fatores externos, que possam interferir sobre ela.

No enfoque utilizado nos dias atuais, na administração moderna, o planejamento parte-se da premissa da organização dentro de um ambiente em constante mutação. O planejamento exige um processo contínuo de formulação e avaliação dos objetivos, baseado nas informações sistemáticas sobre a interferência do ambiente na organização.

Existe dificuldade em se conceituar a função de planejamento. Peter Drucker iniciou seu legado na literatura de Administração em 1939, sendo frequentemente chamado de “pai da administração”. Ele fez várias observações perspicazes sobre a função do planejamento na administração, a definindo como um processo contínuo de tomadas de decisões, que não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (BRASIL UNIVERSIDADES E CARREIRAS, 2023). George Steiner, em 1969, publicou uma obra considerada um texto clássico na área de planejamento estratégico e gestão empresarial, e, conceituou a função de planejamento estabelecendo cinco dimensões: 1) assunto abordado; 2) elementos do planejamento; 3) dimensão de tempo; 4) unidades organizacionais; e 5) características do planejamento (STEINER, 1969).

Neste trabalho, planejamento é conceituado como um processo contínuo a ser desenvolvido para o alcance de um objetivo, de forma eficiente, com recursos da organização, considerando seus aspectos internos e externos.

Por ser um processo contínuo, o planejamento é uma atividade bastante complexa, pois implica em atividades permanentes de avaliação das decisões tomadas dentro de um contexto ambiental, que pode se alterar com diferentes níveis de intensidade.

TIPOS DE PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (1998), pode-se definir três tipos de planejamento, que são:

- a. **Planejamento estratégico;**
- b. **Planejamento tático;**
- c. **Planejamento operacional.**

Planejamento estratégico é um processo gerencial, que possibilita à administração estabelecer diretrizes/decisões/atividades, de forma a obter uma melhor integração da organização com o seu ambiente. O planejamento estratégico formula ações, que afetam todas as partes da organização. Normalmente, a responsabilidade por sua formulação é da alta administração e/ou dos níveis hierárquicos mais altos da organização.

Planejamento tático é um processo, cuja principal finalidade é a utilização dos recursos existentes na organização para a concretização dos objetivos propostos, bem como o estabelecimento de políticas orientativas ao processo decisório da organização. O planejamento tático está relacionado com determinada área da organização, e não com a organização como um todo. Ele é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores.

Planejamento operacional é o processo de formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Este tipo de planejamento, deve conter com detalhes:

- Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos a serem adotados;
- Resultados esperados;
- Prazos;
- Responsáveis pela sua execução e implantação.

A interrelação entre o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional é evidenciada na figura 1:

Tipo			Nível
Estratégico			Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de Recursos Humanos	Tático
Programa de Lançamento de Novos Produtos	Plano de Lucros	Plano de Recrutamento e Seleção	Operacional
Plano de Promoção	Plano de Investimento	Programa de Treinamento	
Plano de Vendas	Plano de compras	Plano de Cargos e Salários	

Figura 1: Tipos e níveis de planejamento nas organizações

Fonte: Oliveira (1998)

Alguns pontos, definidos por Oliveira (1998), evidenciam as diferenças entre os tipos de planejamentos definidos:

1. O planejamento estratégico em relação ao planejamento tático é de prazo mais longo, pois ele é um trabalho elaborado pela Alta administração em função da análise ambiental efetuada, além de possuir uma abrangência maior, pois considera a organização como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas parte da organização. O planejamento estratégico possui um risco maior, pela sua abrangência e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático.
2. Considerando que o planejamento operacional é elaborado para implantar / desenvolver o planejamento tático, pode-se estabelecer que este planejamento tático em relação ao planejamento operacional é de prazo mais longo, pois trabalha com decomposições de objetivos, estratégias, políticas estabelecidas no planejamento estratégico, além de possuir uma abrangência maior, pois a parte da organização considerada possui uma série de ações, e o planejamento operacional considera, individualmente, cada atividade. O planejamento tático oferece um risco maior, pela sua abrangência e maior prazo de execução em relação ao planejamento operacional.

O CICLO BÁSICO DA FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO

Não existe uma distinção nítida entre os três tipos de planejamentos apresentados na seção anterior, que permita a administração trabalhar, individualmente, com cada um deles. Os três tipos de planejamento coexistem, e devem ser operados continuamente, de maneira integrada. O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente para o alcance dos objetivos propostos. Faz-se necessário o desenvolvimento e a implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

O ciclo básico proposto na figura 2 objetiva a integração dos três tipos de planejamentos, no qual todos os níveis da organização terão participação.

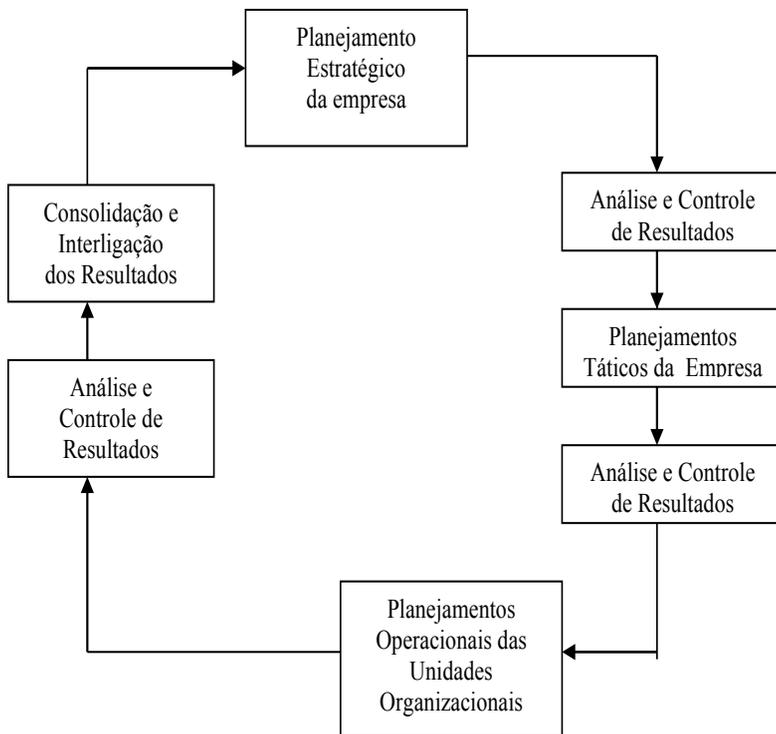


Figura 2: Ciclo básico da função de planejamento

Fonte: Oliveira (1998)

Algumas terminologias importantes utilizadas na área de administração serão aqui definidas para melhor compreensão do texto. Esses termos são chamados por alguns autores como elementos essenciais ao planejamento estratégico. São eles:

- **Missão** – É a razão de ser da empresa. Defini-la é um dos primeiros passos na elaboração do planejamento estratégico. Pode parecer óbvio, mas nem todas as empresas sabem exatamente o porquê de sua existência.
- **Cenários** – É a posição da organização no contexto do mercado. O estudo das tendências, ameaças e oportunidades permite traçar o cenário da organização.
- **Objetivo** – É a descrição clara dos alvos a atingir. Deve ser divulgado e de conhecimento de todos da organização, de forma a se obter a integração das diversas equipes existentes na organização.
- **Meta** – É um objetivo quantificado. No estabelecimento de metas, devem ser observados, entre outros pontos, os seguintes: percentual de atingimento, prazo, resultados.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O estudo da administração estratégica começou a ser desenvolvido após a Fundação Ford e a *Cornegie e Corporation* patrocinarem pesquisa no currículo das escolas de negócios. O resultado desta pesquisa recomendou a inclusão de um curso chamado de política de negócios. Este curso teria como objetivo integrar o conhecimento adquirido em outros cursos e desenvolver habilidades, partindo deste conhecimento.

Esta pesquisa foi realizada na década de 1950 obtendo um alto índice de aceitação. Em consequência desta aceitação, na década de 1970, evidencia-se a inclusão do curso de política de negócios no currículo das escolas de negócios.

Com o passar do tempo, a abordagem do curso de política de negócios foi se alterando, incluindo, então considerações sobre a organização e seu ambiente. Levando-se em consideração, esta abordagem mais recente, foi mudado o nome do curso de política de negócios, passando a se chamar, então, de administração estratégica.

O conceito de administração estratégica tem evoluído através do tempo. Sobre este tema, são encontradas várias definições, sendo citadas aqui nesse trabalho as definições de dois livros:

- a. Segundo Philip Kotler (1979): *“Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”*. Neste conceito, direção engloba, entre outros itens, o campo de atuação, objetivos funcionais, filosofia de atuação, etc. O grau de interação entre a organização e o ambiente é o comportamento assumido pela organização perante o contexto ambiental.
- b. Segundo Certo e Peter (1993): *“Planejamento estratégico é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”*. O processo contínuo proposto nesta definição entende-se como: a organização voltada para fora, isto é, a gerência deve sempre abordar ou refletir, sobre aspectos ambientais ou outros, que possam interferir na sua administração.

O processo interativo citado na definição indica que a administração tenha uma característica cíclica, isto é, a administração consiste em planejamento, desenvolvimento, avaliação, e retornando, outra vez, ao planejamento.

Por fim, *“manter uma organização, como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”* significa assegurar que a organização esteja sempre integrada ao ambiente, isto é, os ambientes organizacionais podem sofrer mudanças (por exemplo: rotatividade de mão de obra, alterações de legislações, etc.), e as organizações devem se adequar, de forma a não perder os seus objetivos e/ou metas estabelecidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi verificar a evolução e realizar uma análise da função de planejamento para o sucesso organizacional na administração moderna, examinando os tipos de planejamentos adotados na administração moderna e o uso dos mesmos como ferramenta de estratégia para o sucesso organizacional.

O planejamento estratégico é entendido como um processo, e segundo Certo e Peter (1993), constitui-se de várias etapas, como:

1. Análise do ambiente: Consiste em identificar os riscos e as oportunidades, existentes e futuros, na organização, que possam influenciar na sua capacidade em atingir suas metas;
2. Estabelecimento da diretriz organizacional: A administração deve formular a missão e os objetivos da organização;
3. Formulação da estratégia: Consiste em elaborar e selecionar estratégias que visem à realização dos objetivos organizacionais. Para esta etapa, é imprescindível que a administração tenha conhecimento e esteja integrada com as etapas anteriores;
4. Implementação da estratégia: É colocar em prática as estratégias formalizadas.
5. Controle estratégico: Consiste no monitoramento e avaliação de todo processo, com objetivo de melhoria e/ou de garantia de seu funcionamento.

Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico direciona a administração a realizar uma interação maior com o ambiente. Na concepção dos dias atuais, da administração moderna, a natureza das relações ambiente-organização é um fator relevante para a sobrevivência e desenvolvimento organizacionais. É de responsabilidade da alta administração tomar conhecimento sobre fatores externos, que afetam a organização, e estabelecer uma direção futura para seus negócios.

REFERÊNCIAS

Brasil universidades e carreiras (2023). Peter Drucker: Conheça o pai da administração moderna. Disponível em: <<https://www.universidadesecarreiras.com/bacharelado-em-administracao/articulo-peter-drucker-o-pai-da-administracao-moderna>>. Acesso em: 24 de maio de 2024.

Certo, S. C., Peter, J. P. (1993). Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Kotler, P. (1979). Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle. São Paulo, Atlas.

Oliveira, D. P. R. (1998). Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. São Paulo, Atlas.

Steiner, G. A. (1969). *Top management planning*. New York: Macmillan.