

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 8 Planeamiento

Questão 08:

(Responda p.f. através do Ms Teams)

A) Tipicamente, quão provável é que planeie antecipadamente algo importante e que beneficie de preparação prévia?

1- Muito pouco provável

2- É pouco provável

3- Às vezes planeio, outras vezes não planeio

4- Provável

5- Muito provável

Questão 08:

(Responda p.f. através do Ms Teams)

B) Tipicamente, quão provável é que se mantenha fiel aos objetivos previamente planeados?

1- Muito pouco provável

2- É pouco provável

3- Às vezes planeio, outras vezes não planeio

4- Provável

5- Muito provável

Objetivos

- 8.1 Definir** a natureza e as finalidades do planeamento.
- 8.2 Classificar** os tipos de objetivos que as organizações podem ter e os planos que usam.
- 8.3 Identificar** os principais fatores contingenciais no planeamento
- 8.4 Comparar** diferentes abordagens sobre o estabelecimento de objetivos.
- 8.5 Discutir** tópicos atuais de planeamento.

O que é o planeamento?

- **Planear**

Definir os objetivos da organização, estabelecer estratégias para atingir esses objetivos, e desenvolver planos para integrar e coordenar as atividades da organização.

Planeamento formal

- Objetivos específicos, definidos para um determinado período de tempo.
- Escrito e partilhado, com os membros da organização.

Finalidades do planejamento

- Fornecer orientação.
- Reduzir a incerteza.
- Minimizar o desperdício.
- Estabelecer os *standards* (utilizados no controle).

Relação entre **planeamento e desempenho**

- **Relativamente ao planeamento formal...**
 - Este está associado a resultados financeiros positivos – maiores lucros, maior retorno do investimento, etc.
 - A qualidade do planeamento e a sua implementação afeta mais o desempenho, do que a quantidade ou detalhe do planeamento.
 - O ambiente externo pode reduzir o impacto do planeamento no desempenho.
 - A relação entre planeamento e desempenho é afetada pelo prazo para o cumprimento do planeamento (ex.: 4 anos).

Como é que os gestores **planeiam**

- **Estabelecimento de objetivos** – resultados desejados para indivíduos, grupos, ou para a organização como um todo.
- **Estabelecimento de planos** - documentos que indicam as ações a levar a cabo, para atingir os objetivos.

Tipos de Objetivos (1/2)

- **Objetivos Financeiros** – relativos ao desempenho financeiro interno da organização.
- **Objetivos Estratégicos** – relativos ao desempenho da organização no seu ambiente externo (ex.: quota de mercado face aos concorrentes).

Tipos de Objetivos (2/2)

- **Objetivos formais** – declarados oficialmente pela organização, pretendendo-se que os *stakeholders* acreditem nessa declaração.
- **Objetivos reais** - objetivos realmente pretendidos pela organização, traduzidos nas ações dos seus membros.

Tipos de planos (1/4)

De acordo com a sua abrangência

- **Planos estratégicos** - planos que se aplicam a toda a organização.
- **Planos operacionais** - planos para uma área particular da organização.

Tipos de planos (2/4)

De acordo com o seu horizonte temporal

- **Planos de longo prazo** – planos para além de 3 anos.
- **Planos de curto prazo** – planos para 1 ano ou menos.

Tipos de planos (3/4)

De acordo com a sua especificidade

- **Planos específicos** – planos claramente definidos.
- **Planos direcionais** - planos flexíveis, que estabelecem linhas gerais.

Specific vs. Directional Plans

Exhibit 8-2

Specific versus directional plans



Directional Plans



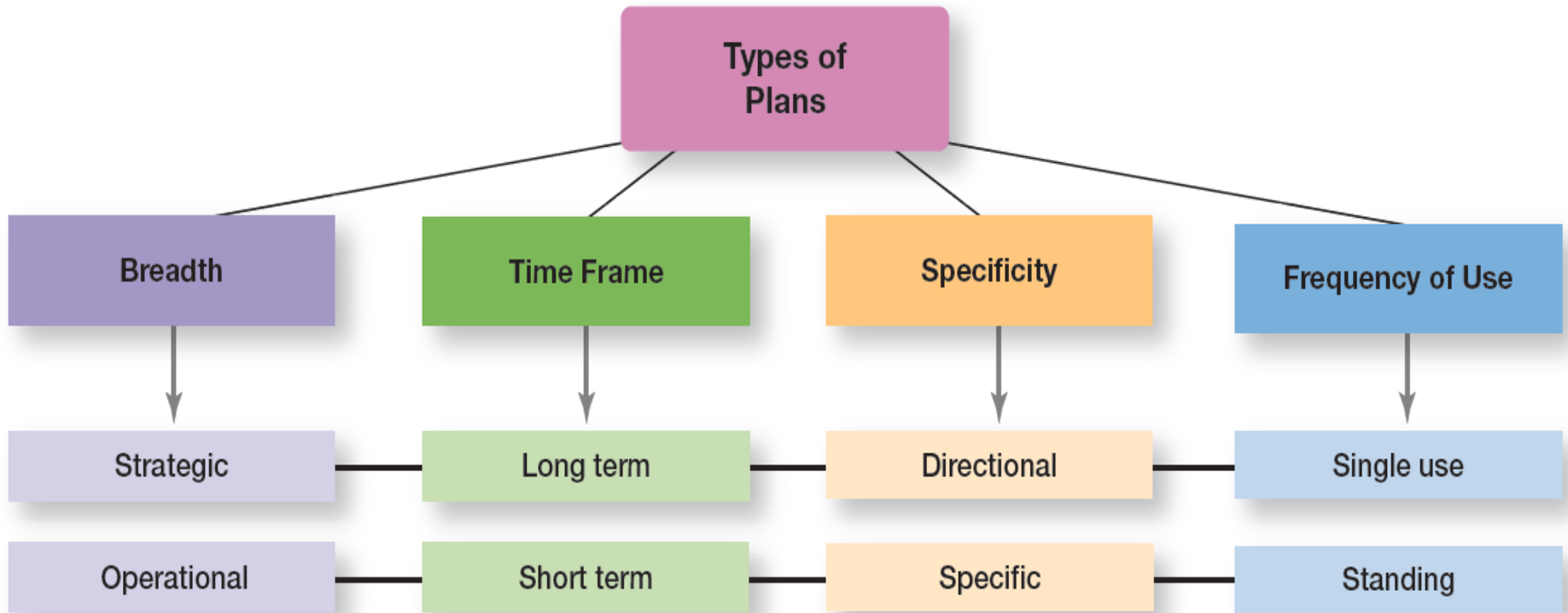
Specific Plans

Tipos de planos (4/4)

De acordo com a frequência da sua utilização

- **Planos de utilização única** – especificamente desenvolvidos para dar resposta a uma situação única.
- **Planos permanentes** - fornecem orientações para situações que se repetem.

Tipos de Planos (inter-relações entre várias tipologias)

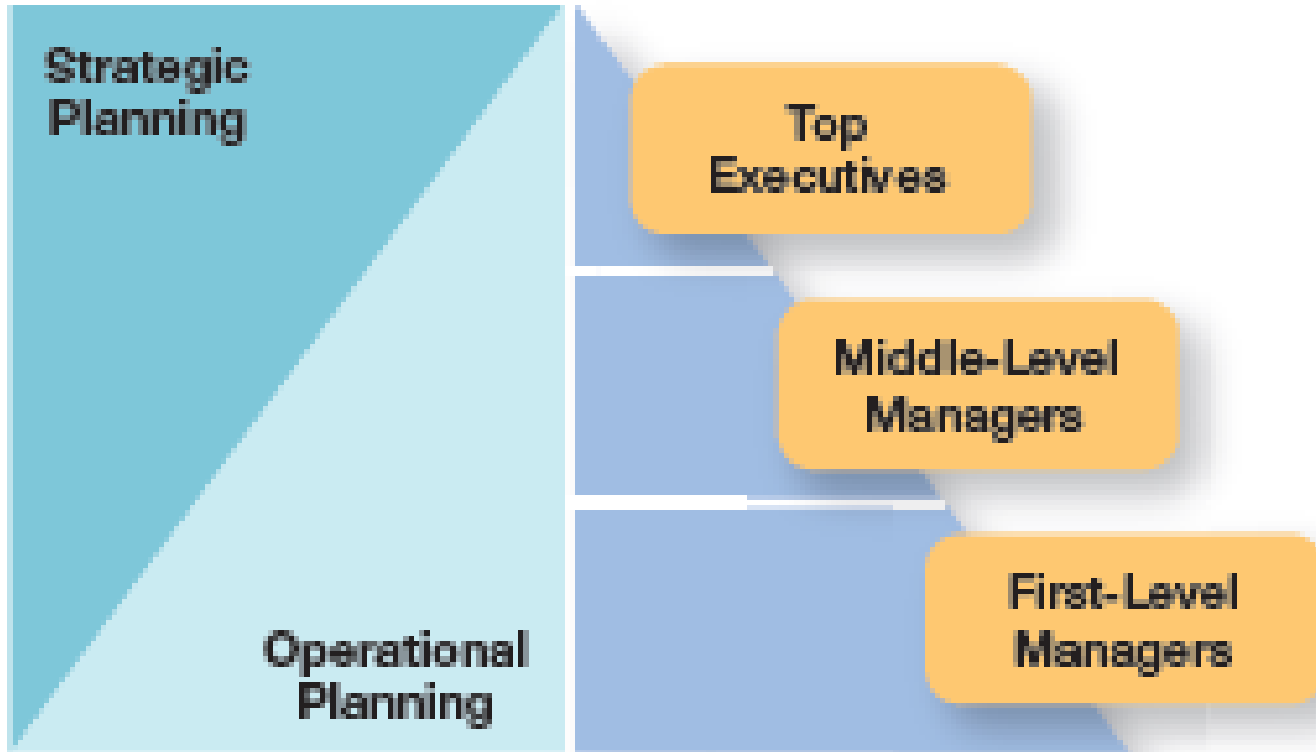


Fatores contingenciais no planejamento

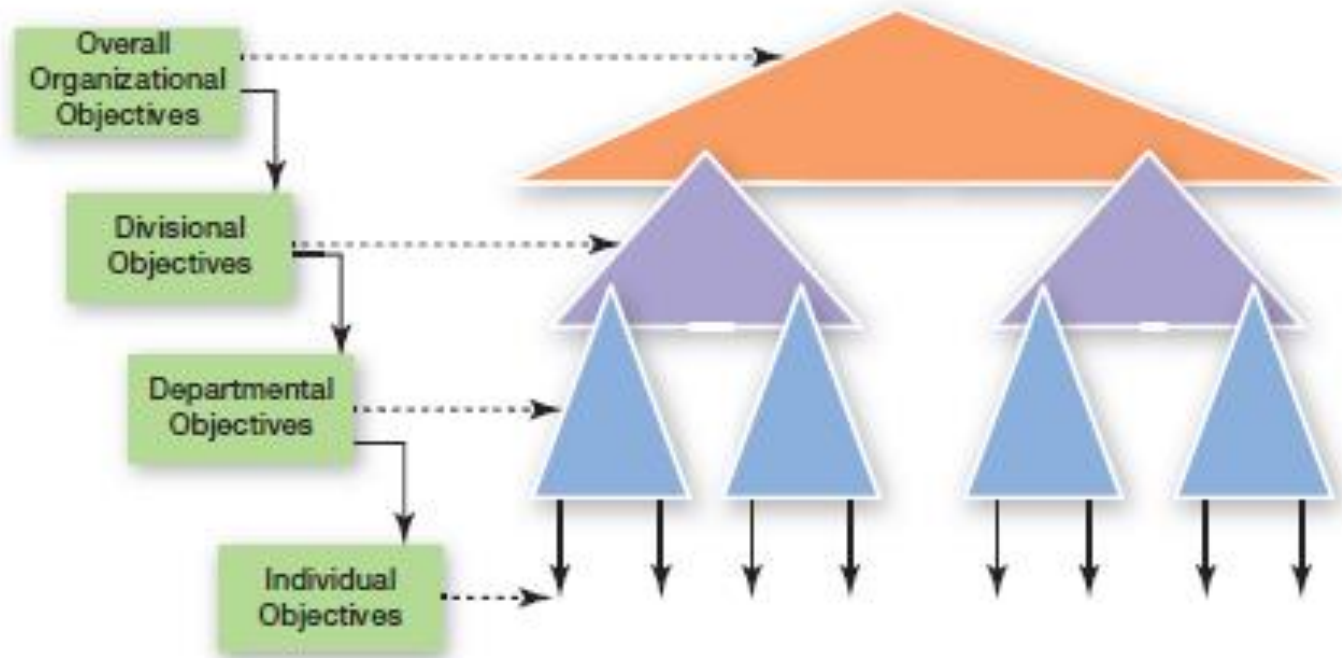
Três fatores contingenciais que afetam o planejamento:

1. Nível organizacional
2. Grau de incerteza ambiental
3. Amplitude dos compromissos futuros

Planeamento de acordo com o nível (hierarquia) organizacional



Planeamento de acordo com o nível (hierarquia) organizacional



Incerteza ambiental

- Quando a incerteza é elevada, os planos devem ser específicos, mas flexíveis.
- Os gestores devem estar preparados para alterar os planos, à medida que vão sendo implementados.
- Por vezes, os gestores terão mesmo de abandonar os planos.

(*i.e.*, na dúvida faz-se o que está planeado, quando não há dúvidas que é melhor fazer diferente...)

Amplitude do compromisso futuro

- **Conceito:** Os planos que afetam compromissos futuros, devem ter um prazo suficientemente grande de modo a incluí-los e demonstrando como se prevê que possam ser cumpridos.

Exemplo: Se o objectivo é atingir €1.000.000 de vendas daqui a 3 anos, o planeamento terá que tentar prever os próximos 3 anos. Ou seja, a distância temporal a que estamos do nosso compromisso condiciona o intervalo temporal a considerar no planeamento.

Abordagens sobre o estabelecimento de objetivos

- **Abordagem tradicional (Top-down)**

Os gestores de topo estabelecem os objetivos e depois transmitem-nos para os níveis inferiores (que apenas são responsáveis pela implementação).

Quando o processo é eficaz, forma uma **cadeia de meios-fins**, em que cumprir os objetivos num nível inferior serve como meio para atingir os objetivos do nível seguinte.

Desvantagens da abordagem tradicional exemplo



Exhibit 8-2 illustrates what can happen as the goals make their way down from the top of the organization to lower levels.

Abordagens ao planeamento

Na abordagem tradicional (*Top-down*), os planos são desenvolvidos pelos gestores de topo, frequentemente assistidos por um departamento de planeamento.

Departamento de Planeamento - Grupo de especialistas cuja responsabilidade é auxiliar o estabelecimento dos planos da organização.

Abordagens emergentes (*Bottom-up*) - Várias pessoas na organização participam e contribuem para o planeamento dos seus departamentos/divisões e organização.

Abordagens sobre o estabelecimento de objetivos

- **Abordagem da Gestão por Objetivos (GPO)**

Management by objectives (MBO)

Os objetivos são estabelecidos pelos empregados e pelos seus superiores (gestão participativa), sendo depois utilizados para medir o desempenho dos empregados.

Os passos da GPO (MBO)

Step

Step 1: The organization's **overall objectives** and **strategies** are formulated.

Step 2: Major objectives are allocated among **divisional and departmental units**.

Step 3: Unit managers **collaboratively set specific objectives** for their units with their managers.

Step 4: Specific objectives are collaboratively set with **all department members**.

Step 5: **Action plans**, defining how objectives are to be achieved, are specified and agreed upon by managers and employees.

Step 6: The action plans are **implemented**.

Step 7: Progress toward objectives is **periodically reviewed**, and **feedback is provided**.

Step 8: Successful achievement of objectives is reinforced by **performance-based rewards**.

Características dos objetivos bem definidos

Characteristics

Written in terms of outcomes rather than actions

Measurable and quantifiable

Clear as to a time frame

Challenging yet attainable

Written down

Communicated to all necessary organizational members

Passos para o estabelecimento de objetivos

- 1. Rever a missão** (finalidade/propósito) da organização.
- 2. Avaliar os recursos** disponíveis.
- 3. Definir os objetivos** individualmente, ou com o apoio de outros.
- 4. Escrever os objetivos e transmiti-los** a todos os que precisam de os conhecer.
- 5. Rever os resultados** e verificar se os objetivos estão a ser cumpridos.

Tópicos atuais sobre o planeamento

Planeamento eficaz num ambiente dinâmico

- Os gestores devem desenvolver planos específicos, mas flexíveis.
- Os gestores devem reconhecer que o planeamento é um processo que nunca está acabado, exigindo revisões frequentes.

Tópicos atuais sobre o planejamento

- **Análise do ambiente** (*environmental scanning*) - recolha e processamento de informação que permita detetar as tendências e mudanças no ambiente.
- **Competitor intelligence** - recolher informação que permita aos gestores antecipar as ações dos seus concorrentes, em vez de apenas reagirem a essas ações.

Environmental Scanning

What	Where
General Environment	
Political	Lobbyists; political representative
Economic	Fed minutes (CNBC); financial news
Social	Social media
Technological	Patent reports
Specific Environment	
Industry	Business media; industry associations
Competitors	Web sites; others in the industry
Suppliers	Vendors
Customers	Surveys; focus groups

Tópicos atuais sobre o planeamento

- ***Business intelligence***: informação relevante para o negócio que os gestores podem utilizar para tomar decisões estratégicas mais eficazes.
- **Ferramentas digitais**: tecnologia, sistemas, ou software que permitem recolher, visualizar, compreender, ou analisar informação.
- ***Redes sociais (Social Media)***: Facebook, LinkedIn, Twitter, e outras plataformas de *social media*, são cada vez mais ‘locais’ relevantes para extrair *competitive intelligence*.

Tópicos atuais sobre o planejamento

- **Realidade Virtual:** uma experiência tridimensional, interativa e gerada por computador, que ocorre num ambiente simulado.

As potenciais aplicações incluem entrevistas com candidatos a empregos, reuniões virtuais, treino/formação de trabalho complexo e visualização de *layouts* de escritórios ou fábricas.