

Por que Planejar?



GUALTER Alcoforado Nogueira - Cel Av R1
Consultor da Assessoria de Planejamento e Controle Gerencial
da Vice-Direção do DECEA (APLAN-VICEA)

CONQUISTE O SEU OBJETIVO

Será que você está preparado para viver no mundo atual? Você já se deu conta de quão rapidamente as coisas estão mudando e de como o mundo ficou pequeno?

O mundo globalizado nos impôs grandes mudanças e de forma tão rápida, que é preciso estarmos sempre atualizados e preparados para enfrentá-las. Para tanto é preciso buscar as necessidades do mercado – no amplo sentido de usuários, clientes, comunidades, familiares, e até mesmo amigos – afim de não sermos enquadrados na expressão: você já era!

Para que isso não aconteça é necessário traçar objetivos e estratégias para atingi-los.

Você já fez o seu planejamento estratégico para o futuro? Você já analisou suas forças e fraquezas e comparou com diversos cenários possíveis? Quais as oportunidades que a vida pode trazer para você? Que ameaças podem comprometer seus planos?

Com a ajuda de um profissional bem preparado, você identificará oportunidades e otimizará suas forças para que tenha as condições favoráveis de planejar para conquistar seus objetivos e ir mais longe.

Mas, o que vem a ser Planejamento?

Planejamento é a destinação de recursos avaliados, visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazos, num ambiente organizacional altamente competitivo e dinâmico. No entanto, faz-se necessário a participação das lideranças e uma visão generalizada da Organização em relação aos ambientes em que atua.

Por que planejar?

Para saber para onde; como e quando se deve caminhar. Sem isso, não se vai a lugar nenhum.

Transferindo para um ambiente organizacional, inicialmente, deve-se fazer o levantamento de dados internos da Organização (sua trajetória; seu modelo de gestão; sua estrutura; seu ambiente; seus resultados nas áreas comercial e financeira, advindos das estratégias e operacionalização; sua qualificação técnica e evolução; e seus processos produtivos).

Feita a coleta e a análise desses dados, os pontos fortes e os pontos fracos certamente serão identificados. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos deverão receber tratamento de choque para que sejam minimizados ou eliminados.

Para a coleta e análise de dados do ambiente externo, devemos focar os fatores relacionados aos fornecedores, distribuidores, concorrentes, usuários e clientes, bem como as variáveis que impactam, ou poderão vir a impactar, a Organização, a exemplo da economia, da política, da legislação pertinente, da ciência e tecnologia, dos aspectos climáticos, da cultura, da demografia, da ecologia e etc.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Independentemente do estágio de desenvolvimento e para a sobrevivência de uma Organização é de vital importância a consecução de um planejamento estratégico que propicie uma análise racional das oportunidades oferecidas, de tal forma que se atenda, do melhor modo possível, os objetivos que se busca atingir.

E qual a metodologia a aplicar?

Existem diversas, mas o método ora proposto está baseado em estudos e aplicação prática do que está sendo realizado e aperfeiçoado ao longo dos anos, e consiste nas seguintes etapas:

1- sensibilização da equipe - que irá elaborar e implementar o planejamento estratégico, com a demonstração das necessidades, das vantagens e do papel de cada um dos participantes dessa equipe;

2- definição da missão - a razão de ser de uma Organização (porque ela existe e qual a sua função na sociedade);

3- identificação dos fatores chaves para o sucesso – caminho a ser seguido para o bom desempenho da Organização e dos quais depende o sucesso do planejamento estratégico;

4- diagnóstico estratégico ou auditoria de posição – que é a avaliação real da posição da Organização. Nesta etapa deverão ser considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros. Vale ressaltar que estes não poderão ser “maquiados”, “fabricados de última hora” ou “sonegados”, pois a base para as etapas seguintes será a partir dessa coleta e posterior análise;

5- definição de objetivos - nesta etapa deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores, dentro do período previsto do planejamento;

6- elaboração das estratégias - etapa em que deverão ser consideradas todas as etapas anteriores, caso contrário não haverá consonância;

7- planos de ação - implementam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se: o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido; e

8- controle - deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a etapa em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada gerente e, caso necessário, definidas as medidas para correção de rumo.

A estruturação do processo de planejamento estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma Organização, se der o suporte necessário para uma correta tomada de decisões. Deve ser enfatizado que a agilidade freqüente e contínua da Organização, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mu-

danças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá o benefício de oportunidades correntes ou futuras e a possibilidade de se prevenir de ameaças reais ou potenciais.

A elaboração do planejamento estratégico compreende quatro fases:

1- formulação dos objetivos organizacionais - a organização define os objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e estabelece a ordem de importância e prioridade de objetivos;

2- análise interna das forças e limitações da organização - faz-se uma análise das condições internas da organização para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, no entanto, devem ser reforçados. Os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance desses objetivos e devem ser superados. Essa análise interna envolve:

- análise dos recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, pessoal, tecnologia, etc.) de que a Organização dispõe para as suas operações atuais ou futuras;

- análise da estrutura organizacional da Organização, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre sub-departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos sistêmicos;

- avaliação do desempenho da organização, em termos de produção, produtividade, inovação, crescimento, desenvolvimento dos negócios, prestação de serviços, etc;

3- análise externa - trata-se de uma análise do ambiente externo à Organização, ou seja, das condições externas que a rodeiam e que lhe impõem desafios e oportunidades. A análise externa envolve: mercados abrangidos pela Organização; características atuais e tendências futuras; oportunidades; perspectivas; concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos; a conjuntura econômica; e as tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade e todas as demais organizações;

4- formulação das alternativas estratégicas - nesta quarta fase do planejamento estratégico, formulam-se alternativas que a Organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a Organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo genérico, o planejamento estratégico da Organização refere-se ao produto (bens que produz ou serviços que presta) ou ao mercado (onde coloca seus produtos ou bens ou onde presta seus serviços).

O planejamento estratégico representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as suas maiores tarefas, de forma a manter uma eficiência operacional nos seus negócios para um futuro melhor e inovador.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Transportando tudo o que foi dito até o momento para o Departamento de Controle do Espaço Aéreo - DECEA, observa-se que Diretrizes Estratégicas traduzem os compromissos da Organização com a realização de sua missão e visão de futuro, tendo em vista as constantes evoluções das necessidades dos usuários e os balizamentos governamentais.

Neste sentido, o DECEA parte da premissa de que é um instrumento do Estado Brasileiro para a regulação e o desenvolvi-

mento do controle do espaço aéreo brasileiro, bem como para o atendimento aos anseios dos usuários do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), assumindo, como focos prioritários para atuação na década 2006-2015, algumas diretrizes estratégicas, abaixo exemplificadas, em conformidade com os Objetivos Específicos definidos pela Política de Aeronáutica para o Controle do Espaço Aéreo Brasileiro:

1- preservar a doutrina de emprego integrado dos meios do SISCEAB;

2- exercer o efetivo controle do espaço aéreo brasileiro;

3- assegurar a qualidade dos serviços prestados aos usuários, de acordo com os padrões estabelecidos pela Organização de Aviação Civil Internacional (OACI);

4- definir indicadores que meçam o grau de efetividade dos serviços prestados pelo Sistema, com vistas a proporcionar parâmetros que possam avaliar o seu desempenho operacional e nortear as ações pertinentes;

5- participar dos planejamentos referentes à capacitação e elevação de nível dos recursos humanos envolvidos nas atividades relacionadas com a Circulação Aérea Geral (CAG) e com a Circulação Operacional Militar (COM);

6- preservar a integridade das áreas patrimoniais, sítios e instalações, principalmente as de uso exclusivo para o controle do espaço aéreo;

7- estabelecer convênios com áreas de interesse do Sistema, evitando-se a duplicação de esforços e adquirindo a experiência necessária ao desenvolvimento das atividades correlatas;

8- adquirir, implantar e manter equipamentos de navegação, de vigilância e de comunicações, em quantidade e tecnologia suficientes, para o atendimento das necessidades típicas do controle do espaço aéreo, sob a responsabilidade do País.

O objetivo de hoje é resultado de uma concepção estratégica bem-sucedida desenvolvida no passado e das sucessivas ações operacionais que o implementaram. Em resumo, o sucesso de hoje foi idealizado no passado. No ritmo atual de mudanças, nada garante que ele se repetirá no futuro.

Estrategicamente, o importante é garantir o potencial gerador dos objetivos futuros da organização.

Qual o potencial que o DECEA tem de criar resultados positivos futuros permanentes?

A resposta a esta pergunta é a própria concepção estratégica do negócio da organização que, para ser bem-sucedida, deverá obedecer à seguinte combinação de idéias:

- *idealizar uma nova forma de criar valor para os usuários* – quais as atividades que a Organização deverá desempenhar e que possa produzir real valor a seus usuários? Que produtos e serviços a Organização deverá desenvolver? Enfim, *saber qual* é o seu negócio;

- *ser capaz de colocar em ação um conjunto de competências que agregam valor ao negócio* – é a principal força da organização posta em funcionamento para criar o valor desejado para o usuário. Competência não é uma simples força, mas uma força que destaque a Organização da concorrência; e





- *criar uma fórmula única (distinta) que permita apropriar-se de parte do valor criado* – é a capacidade de a Organização operar um conjunto de competências capaz de produzir um resultado único, de tal forma que os competidores não consigam copiá-lo em curto prazo. Em consequência, o valor criado aos usuários gera um excedente que é apropriado pela Organização e pelos demais atores de influência.

SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

Estabelecido o direcionamento estratégico e identificadas as necessidades e exigências dos usuários, definem-se os indicadores de desempenho para avaliar as performances das ações a serem implementadas. Em seguida, define-se um plano de ação, como meio de operacionalizar as diretrizes estabelecidas para os objetivos estratégicos definidos.

A prioridade na busca da qualidade para o usuário é uma decorrência direta das tendências que apontam na direção de um público, cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, em conjugação com o fortalecimento e diversificação de uma rede de equipamentos e serviços colocados a disposição.

As necessidades dos usuários devem ser analisadas de forma a melhor identificar os problemas atuais e aqueles em potencial. O estudo do mercado de serviços deve evidenciar a diferenciação, a tendência da demanda, o ciclo de vida e as fontes de sucesso dos serviços a serem prestados.

Um usuário consciente é, por si só, indutor do processo de melhoria da qualidade. Neste sentido, no horizonte 2006-2015, o DECEA deverá priorizar suas atividades na busca plena da satisfação do usuário, frente à crescente demanda da aviação mundial e ao desenvolvimento tecnológico de equipamentos e sistemas já em utilização no controle do espaço aéreo.

Para o atendimento dos anseios dos usuários, anteriormente citados, indicadores necessitam serem criados com a finalidade de possibilitar a avaliação do desempenho da Organização, que visam facilitar o planejamento e o controle dos processos da Organização como um todo pelo estabelecimento de metas quantificadas e pela apuração dos desvios ocorridos, embasando a análise crítica dos resultados e dos processos de tomada de decisão, contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Indicadores são formas de representação quantificável de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar os resultados ao longo do tempo. Os indicadores são parâmetros de avaliação de eficiência e eficácia dos processos adotados. São os seguintes os tipos de indicadores:

- indicadores de qualidade (eficácia) - focam as medidas de satisfação dos usuários e as características do produto ou serviço;

- indicadores de produtividade (eficiência) - medem a proporção de recursos consumidos em relação às saídas dos processos;

- indicadores de capacidade - medem a capacidade de resposta de um processo - através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo; e

- indicadores estratégicos - informam “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua

visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso.

Para utilizar o indicador de forma correta, é necessário estabelecer algumas perguntas, tais como: O que será medido? Qual a informação necessária? Quais são os valores de comparação ou referência (padrões)? Como será obtida a informação? E para responder a essas questões e tantas outras julgadas pertinentes, é de fundamental importância o conhecimento das condições e características qualitativas do indicador. As principais qualidades são as seguintes:

- *relevância* - os valores fornecidos devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas e estabelecer ações corretivas;

- *pertinência* - adequação do indicador para o que se quer medir e sua validade no tempo e no espaço;

- *objetividade* - os cálculos devem considerar as magnitudes do valor. Não há possibilidades de interpretações erradas;

- *sensibilidade* - a unidade de medição do indicador deve ser eficaz, para permitir identificar pequenas variações e se estas são de importância;

- *precisão* - a margem de erro deve ser calculada e aceitável, ou seja, não deve distorcer a sua interpretação; e

- *custo-benefício* - o custo para obter o resultado da aplicação do indicador deve ser menor que o benefício da informação que fornece e, ao mesmo tempo, fácil de calcular e de interpretar.

Para alguns processos, somente a experiência poderá ajudar na fixação de valores considerados praticáveis para o estabelecimento de indicadores. Essa experiência, muitas vezes, vem de um número maior de dados como referência.

Os resultados obtidos pelos indicadores vêm a confirmar se existe ou não a necessidade de que sejam revistos os processos de planejamento e execução das ações estabelecidas.

OS OBJETIVOS FORAM ALCANÇADOS?

Quais são os melhores caminhos para se chegar aos objetivos definidos, de tal forma que as metas possam ser alcançadas?

Quando o Planejamento Estratégico é formal, isto é, quando existe um método para elaborá-lo, as discussões são precedidas de análises e informações que seguem um procedimento padronizado e ficam registrados.

Os resultados são mais positivos, as avaliações mais simples e objetivas, e sempre será possível conhecer o caminho a ser seguido, em que ponto do caminho se está e também onde se está na meta considerada. O Planejamento Estratégico feito formalmente cria uma sistemática pela qual se pode avaliar o desempenho da Organização e de seus setores.

Após estas abordagens terem sido feitas, se tem a essência do ato de planejar, tomando consciência de onde se está (presente) e aprendendo, com o passado, como e por que se chegou até um determinado ponto, especulando sobre os possíveis futuros e decidindo, na oportunidade desejada, onde se deseja e se pode chegar em cada um desses futuros (cenários) alternativos.

Considerando que as Organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores do DECEA devem ter como objetivo a satisfação do usuário, estabelecendo metas, segundo indicadores de desempenho, decorrentes de planejamentos estratégicos eficientes que envolvam a organização como um todo, utilizando os fatores-chave de sucesso, aqui apresentados, com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

**O difícil não é saber o como planejar.
É conhecer o que se planeja e
cumprir o que foi planejado.**