

Planejamento Estratégico? Ele tem sido capaz de assegurar o sucesso das organizações?



Luiz Aires M. Cerqueira luiz.cerqueira9@gmail.com

Analista de Planejamento e Orçamento. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Brasília, Brasil.

Não há dúvidas que existem inúmeras obras de qualidade sobre planejamento estratégico e inúmeros autores de renome. A grande maioria trata dos mesmos conceitos e sobre isso existe um consenso. Entretanto o mesmo não ocorre em termos da dinâmica do Planejamento. Existem divergências na forma de promover a conexão entre os diversos elementos estratégicos e que serão responsáveis pelas diversas relações de causalidade.

Diversas são as razões e os ganhos que justificam a elaboração de um Planejamento Estratégico.

O primeiro deles é propiciar o exercício do Pensamento Estratégico na organização, respondendo a questões relevantes tais como: quais os nossos valores, as nossas competências, o que fazemos, para quem e com que finalidade, o que pretendemos alcançar em um determinado horizonte de tempo, estabelecer uma estratégia para tal e por fim criar um foco e alinhar a organização. Isso permite que seja estabelecido um claro entendimento por parte de todos atores da organização dos rumos que a ela deve tomar.

O Planejamento Estratégico permite que conheçamos o negócio como um todo. Não somente o negócio de nossa organização, mas o dos nossos principais *Stakeholders* ou Atores, bem como dos beneficiários finais. E esse entendimento é muito importante para ficar claro que a nossa Proposta de Valor seja aderente às necessidades, ao querer ou aos desejos dos *Stakeholders*.

Mas então, qual a minha narrativa? O que tenho para compartilhar com vocês?

A minha contribuição sobre esse tema é no sentido de alertar que diferentes formas de agrupamento dos elementos estratégicos: Valores, Missão, Visão, Temas Estratégicos e Objetivos Estratégicos, conduzem a resultados diversos no processo de gestão, inclusive com o risco de transformar o Planejamento Estratégico em um Planejamento Operacional.

As razões pelas quais o encadeamento dos elementos estratégicos é importante são inúmeras. A primeira é entender que, juntamente com as competências, é preciso identificar o que os *Stakeholders* envolvidos esperam da organização. Esse é o ponto de partida para a elaboração do Mapa de *Stakeholders* (diagrama contextual) em primeiro e segundo nível e a elaboração da Cadeia de Valor de *Stakeholders* Adaptada para o setor público. Esse referencial permite que seja realizada uma avaliação de cenários e Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades para orientar o Posicionamento e Diferenciação da organização, bem como estabelecer a Proposta de Valor de *Stakeholders* da organização.

Em segundo lugar, se ao invés de focalizarmos as necessidades dos Atores nos voltamos para os interesses da própria organização, estaremos construindo um Planejamento Operacional, onde ao invés de estarmos agregando valor público para a sociedade, estaremos aperfeiçoando processos da própria organização, bem como impondo aos *Stakeholders* os produtos que temos para entregar.

Para ilustrar o que foi dito, encontramos na literatura diferentes propostas de encadeamento dos elementos estratégicos, tais como:

- a. Cenários, S.W.O.T., Valores, Missão, Visão, Objetivos;
- b. Valores, Mapa de *Stakeholders* (Atores), Missão, Cadeia de Valores de *Stakeholders* (Atores), Cenários, S.W.O.T, Visão, Temas e Objetivos;
- c. Missão, Visão, Valores, SW.O.T., Objetivos; e
- d. Outras composições.

Essas alternativas nos levam a diferentes resultados. Caso o Mapa de *Stakeholders*, o dos beneficiários finais e as respectivas Cadeia de Valores não sejam tratados de forma preliminar, as demandas das Partes Interessadas não estarão refletidas na Visão, nos Temas Estratégicos e nem na Estratégia.

Diante do exposto, a opção “b” se destaca das demais por possibilitar o conhecimento do negócio dos Stakeholders e dos beneficiários finais, por meio lógica de construção que ora propomos:

- a. Construção de valores da organização;
- b. Mapeamento dos Atores envolvidos com a organização;

- c. Priorização por grau de poder e interesse;
- d. Construção da Cadeia de Valor de Porter para cada Ator, adaptada para o setor público;
- e. Avaliação do impacto dos Cenários em relação às demandas dos Atores;
- f. Análise dos fatores internos: Pontos Fortes, Pontos Fracos e externos: Ameaças e Oportunidades para o atendimento das demandas dos Atores;
- g. Mapeamento das providencias necessárias para atender os itens “d”, “e” e “f”;
- h. Declaração da Missão, envolvendo síntese das competências (o que fazemos?), síntese de valores (como fazemos?), atores (para quem fazemos?) e impacto (fazemos com que finalidade?). Fica evidente a importância dos Valores e Atores da organização definidos e identificados.
- i. Declaração da Visão, voltada para os Atores, levando em consideração as competências da organização e as demandas dos Atores;
- j. Especificação dos Temas Estratégicos, no corpo ou não da Visão;
- k. Dimensão *Stakeholders* – Proposta de Valor alinhada com a Cadeia de Valor de Porter Adaptada ao Setor Público;
- l. Dimensão Processos Internos – Criação de Valor; e
- m. Dimensão Aprendizado e Crescimento – Capacidade de Pessoal, Tecnológica e Organizacional, aderentes às dimensões de *Stakeholders* e de Processos Internos.

No meu entendimento, trata-se de uma excelente proposta para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, um modelo bastante coeso e robusto que leva em consideração o negócio dos *Stakeholders* e dos beneficiários finais. Permite analisar as falhas porventura existentes nos Planejamentos Estratégicos ou Planejamentos Operacionais das diversas organizações da Administração Pública.

E então, por que razão o Planejamento Estratégico e conseqüentemente a Gestão Estratégica não têm conseguido ser mecanismos eficientes no alcance de resultados nas Organizações Públicas?

Muitas são as justificativas apresentadas pelas organizações:

1. A elaboração e gestão do planejamento estratégico nas organizações não agregam valor, uma vez que exigem muito esforço, tempo e utilização de recursos, não conseguindo obter resultados superiores aos que já estão sendo conseguidos.

- b. Diante da experiência acumulada ao longo dos anos, a administração da organização sabe o que deseja e como obter os resultados, não justificando a implantação de processos de Planejamento e Gestão Estratégica.
- c. As organizações e o país devem estar focalizados no Planejamento Econômico, pois somente ele poderá impactar os programas sociais, de infraestrutura e o nível de emprego.
- d. A direção das organizações não dispõe de tempo para suportar o seu Planejamento e a Gestão Estratégica, uma vez que está muito envolvida com os assuntos importantes da organização

Se, por um lado, essas são as justificativas alegadas, por outro, quais são as reais razões?

- a. Não existe comprometimento dos servidores com a Gestão Estratégica nas fases de discussão interna, comunicação, monitoramento e ações corretivas;
- b. Inexistência de um patrocínio adequado por parte do corpo diretor das organizações, que assegure e a excelência na elaboração do Plano, quanto a sua adequada gestão.
- c. Cultura organizacional reativa a mudanças;
- d. Carência de um plano de carreira adequado; e
- e. Inexistência de um processo meritório para a ocupação dos cargos gerenciais.

Você concorda com essas justificativas?

Infelizmente o problema aparenta ser maior do que parece. Tenho observado que em grande parte das organizações que dispõem de Planos Estratégicos existem muitos equívocos conceituais:

- a. Missão confundida com Visão;
- b. Visão confundida com Missão;
- c. Temas Estratégicos sem relação com a Visão;
- d. Proposta de Valor desvinculada das necessidades dos Stakeholders e se propondo a agregar valor para a sociedade por meio de produtos ou serviços de iniciativa da própria organização;
- e. Cenários e S.W.O.T. construídos tomando a realidade da organização como referências;
- f. Cenários e S.W.O.T. construídos após a definição da Visão; e

g. Omissão quanto ao desenvolvimento da Cadeia de Porter dos Stakeholders e Beneficiários.

Se a Missão é confundida com a Visão, os impactos sobre a estratégia são evidentes. Caso os Temas Estratégicos não tenham relação com a Visão, o prejuízo será sentido na dimensão de Processos Internos – Criação de Valor para os Atores, trazendo prejuízos para o alcance de resultados adequados.

Por fim, e o que considero o mais importante, a não existência de um Diagrama Contextual (Mapa de Atores), inclusive incluindo os beneficiários finais, com a respectiva priorização em função do Poder de influenciar ou do grau de Interesse no Processo, a inexistência de uma Cadeia de Valores de Porter adaptada para o setor público e, conseqüentemente, o desconhecimento dos negócios e as reais necessidades na construção de valor público, comprometem o planejamento como um todo.

Concluindo, não havendo esse cuidado no estudo dos Atores, a construção de cenários e a análise S.W.O.T. é feita de forma bastante genérica, não permitindo aperfeiçoar a utilização de recursos e minimizar os riscos identificados.

Caso a estratégia esteja ancorada no *Balanced Scorecard - BSC*, a dimensão dos *Stakeholders* fica prejudicada uma vez que a Proposta de Valor de *Stakeholders* é na verdade uma Proposta de Valor da Organização, comprometendo assim a construção dos demais objetivos estratégicos.

Fiquei muito surpreso, quando da leitura do livro “The Execution Premium”, de David Kaplan e David Norton, no qual é apresentado um Estudo de Caso em Temas Estratégicos no Setor Público: o Mapa Estratégico para o desenvolvimento do Brasil, onde o empresário Jorge Gerdau, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau, em conversa com o então Presidente da Confederação Nacional da Indústria, Armando Monteiro, sobre as perspectivas de longo prazo do Brasil e o papel do Setor Privado, sugeriu o uso do *Balanced Scorecard* para a construção de uma agenda de crescimento. Eles tinham por finalidade reverter o mau desempenho do PIB brasileiro por décadas. Pergunto, esse espaço não deveria ser, ao menos, partilhado pela Administração Pública brasileira?

Infelizmente, não acredito que possam surgir melhorias no curto prazo, uma vez que as organizações ainda não entenderam a importância desse assunto. Não sei qual a situação da sua organização. Não vejo perspectiva no curto prazo para que a Administração Pública consiga atender os requisitos necessários para um Planejamento Estratégico robusto.

Pretendo concluir com as seguintes mensagens:

- se a Administração repete sua forma de atuar, não há por que acreditar que possa atingir resultados diferentes;
- se não sabemos com exatidão qual o nosso negócio e nem o dos atores envolvidos, como produzir um planejamento estratégico robusto? De que forma serão atingidos resultados por meio da gestão estratégica?