



Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Coordenação Geral de Educação a Distância

Gestão da Estratégia com uso do BSC

Conteúdo para impressão

Módulo 2: Fundamentos do planejamento estratégico

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Cançado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Editor: Pedro Luiz Costa Cavalcante; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Luis Fernando de Lara Resende; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Conteudista:* Fabio Zimmermann (2010); *Revisores:* Wendy Balotin (2013), José Mendes (2013) e Alexandre Laval (2013).

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Módulo 2: Fundamentos do planejamento estratégico	5
2.1. O que é o Pensamento Estratégico?	5
2.2 Por que planejar?.....	5
2.3. Porém, o que é Planejamento?	6
2.4. O que é Estratégia?	9
2.5. A Gestão Estratégica como Princípio	9
2.6 Mas, o que é um Plano Estratégico?	10

MÓDULO 2:

Fundamentos do planejamento estratégico

2.1. O que é o Pensamento Estratégico?

O pensamento estratégico é geralmente associado à **ideia de antecipação das ações de outros atores envolvidos com uma questão e à avaliação dos efeitos de cada decisão, riscos, custos e benefícios, ZAJDSNAJDER (1989)**. Segundo ZAJDSNAJDER, esta noção embora correta, ainda é parcial. Para esse autor, *"o pensamento estratégico é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas, e riscos difíceis de serem calculados, sendo uma maneira de ver globalmente as situações segundo determinada categoria."*

O pensamento estratégico transmite aos gestores a fundamentação necessária para a construção de modelo e de ferramentas gerenciais suficientemente potentes para garantir maior efetividade na gestão das organizações públicas e privadas. Por conseguinte, em uma época de grandes transformações, com uma sensível ampliação das variáveis e das possibilidades de mudanças, é fundamental que as organizações adotem o pensamento estratégico para orientar seu modelo de gestão de planejamento.

2.2 Por que planejar?

Mas, afinal de contas, **por que devemos planejar? Com tantas mudanças no mundo, por que se preocupar com isso? Não seria uma perda de tempo?** Ao contrário do que se pensa, é no momento de grande mudança que o planejamento se torna ainda mais relevante. E tais mudanças não se circunscrevem ao universo empresarial. As demandas por um Estado mais eficiente, mais flexível, mais democrático e efetivo nas suas ações são cada vez mais reconhecidas.

Tais demandas não podem ser respondidas com a improvisação e, por essa razão, o planejamento e a gestão, bem como ferramentas potentes para a sua realização, tornam-se exigências básicas. Nesse contexto, algumas mudanças têm afetado fortemente o Estado. Dentre essas, MARINI destaca as que considera mais relevantes, a saber:

- Abandono gradativo de suas funções de execução e intervenção direta (via produção) e ascensão de um papel cada vez mais articulador e promotor, com ênfase na regulação;
- Foco no cidadão e mudança na relação com a Sociedade, estimulando parcerias, principalmente, com o terceiro setor;
- Maior flexibilidade e autonomia com responsabilização por resultados e controle social;
- Tendência de fortalecimento do nível estratégico na sua dimensão formuladora e avaliadora de políticas públicas;

- Tendência a dar extrema prioridade à gestão da informação e do conhecimento para que o Estado possa cumprir seus novos papéis.

Entretanto, para ser efetivo nesse novo contexto de mudanças, o planejamento e a gestão têm que ser construídos sobre novas bases. Do ponto de vista da gestão, um mundo como o de hoje exige, das organizações e de seus gestores, uma postura orientada por novo paradigma da gestão, fundamentado em um tipo de pensamento de natureza especial: o pensamento estratégico.

Nesse sentido, e buscando responder a pergunta inicial – por que devemos planejar? –, MINTZBERG (1994) afirma que as organizações enfrentam inúmeras variáveis nesse novo contexto, tais como:

1. A organização necessita coordenar suas atividades de modo integrado;
2. A organização precisa de racionalidade, principalmente por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
3. A organização necessita exercer o controle;
4. A organização necessita considerar o futuro, de modo a:
 - Preparar-se para o inevitável;
 - Ter opções frente ao indesejável;
 - Controlar o controlável.

Segue o link de um vídeo que resume bem esse tópico :

<http://www.youtube.com/watch?v=LOyX-vgdQGQ>.



2.3. Porém, o que é Planejamento?

Como mencionamos anteriormente, planejar é algo fundamental no contexto de mudanças em que vivemos, sendo crucial que essa ação seja presidida por um pensamento estratégico. Mas o que significa exatamente esse agir estratégico? De acordo com MATUS (1988), o "*planejamento está associado à ideia de preparação e controle do futuro a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir*".

Para LOBATO (2000), o planejamento é "*a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa, em seu ambiente atual e futuro*".

DRUCKER, por sua vez, ao considerar o processo de tomada de decisões, assegura que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, ou seja, um dos problemas enfrentados pelos executivos que tomam decisões não é o que a empresa deve fazer no futuro, mas sim o que deve fazer hoje para estar preparada para as incertezas de amanhã.

O planejamento constitui um processo sistemático e constante de tomada de decisões.

É um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos estabelecidos.

O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final (o plano), porque envolve a dinâmica dos atores para o enfrentamento dos problemas e reconhecimento das oportunidades e, o que pode gerar mudanças significativas no ambiente organizacional.

A ideia do processo dinâmico, que envolva diferentes atores, é realçada na concepção do planejamento estratégico. O conceito admite que o planejador – e a organização a que ele pertence – participe de um processo de interação com outros atores, que têm interesses e vontades próprias. Esses atores fazem seus próprios planos e interferem na realidade.

LOBATO (2000), por exemplo, refere-se ao planejamento estratégico como o "*processo dinâmico através do qual são definidos caminhos que a empresa deverá trilhar por meio de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente e em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado*".

O planejamento estratégico é, portanto, uma atividade fundamental para a gestão estratégica das organizações, e se particulariza por orientar-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos envolvidos nessa tarefa. Tais princípios podem ser definidos da seguinte forma:

- O foco é o problema e não o objetivo. Isso pressupõe uma análise exaustiva do problema em suas várias dimensões :causas, consequências e análise dos atores envolvidos, direta ou indiretamente, com o problema.
- Os objetivos são apostas ou propostas e não rígidos preceitos normativos.
- O planejamento e a ação são articulados considerando que o planejamento só se completa na ação e constitui uma atividade em permanente processo de elaboração. O monitoramento e a avaliação constituem, nesse contexto, instrumentos indispensáveis para dar viabilidade ao plano.
- O planejamento é um processo composto de momentos - estratégico, tático e operacional - que interagem entre si e se repetem continuamente e não como

um conjunto de fases estanques que se sucedem cronologicamente. Esses momentos devem ser compreendidos de acordo com os seguintes significados:

a) Estratégico: envolve a definição do rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente.

b) Tático: envolve o desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: macrofuncionais (tecnologia, informática, RH, etc.).

c) Operacional: envolve o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierarquicamente superiores.

Figura 1: Dimensões do Planejamento



2.4. O que é Estratégia?

O termo "estratégia" poderia ser definido como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio. Logo, a estratégia constitui uma escolha que a organização deve fazer, considerando a análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos.



A Estratégia, por ser uma escolha maior, também serve como referencial para que, nos níveis táticos e operacionais da organização, sejam feitas "escolhas menores". Uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e bem divulgada é guiar os empregados para tomarem as decisões certas em suas atividades rotineiras.

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1998), estratégia significa:

- descrever como alcançar as metas e objetivos organizacionais;
- considerar os valores pessoais e sociais existentes na empresa;
- orientar a utilização de pessoas e de recursos financeiros;
- criar e sustentar vantagem competitiva.

A Estratégia expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos (existentes e potenciais) para atingir seus objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do meio ambiente. Em outra perspectiva, conforme aponta DAY (1999), a estratégia constitui um *"conjunto de ações integradas, com a finalidade de obter vantagem competitiva duradoura"*.

2.5. A Gestão Estratégica como Princípio

Gestão Estratégica é uma nova forma de se pensar a gestão das organizações em um mundo dominado pela turbulência e incerteza. Ela também é orientada pela necessidade do pensamento estratégico e se caracteriza como um processo de ação gerencial que pretende assegurar à organização senso de **direção**, continuidade em **médio e longo prazo** sem prejuízo de sua flexibilidade e agilidade nas ações cotidianas.

O Pensamento Estratégico e a Gestão Estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda atualmente. MATUS (1993) aponta que a **ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método.**

É importante notar que a opção por um modelo de gestão com essa proposta vai produzir **efeitos sobre todas as funções gerenciais da organização** e, em especial, sobre o planejamento. O planejamento estratégico deve ser compreendido como uma parte da gestão estratégica e, junto com a **avaliação** e a necessidade de **indicadores efetivos**, passa a constituir uma unidade ou conjunto indissociável.



Para as organizações, a Gestão Estratégica tende a possibilitar, entre outras coisas, uma **administração orientada por resultados**; o foco no bom atendimento; maior flexibilidade e agilidade na tomada de decisão nos diversos níveis da organização e uma organização capacitada para enfrentar os novos desafios.

2.6 Mas, o que é um Plano Estratégico?



O Plano Estratégico é o produto obtido com o processo de planejamento. Um plano estratégico pode ser considerado como

"um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido"

(PORTO, 1998).

Neste sentido converte-se em ferramenta gerencial básica para se assegurar racionalidade do processo decisório, fazendo convergir os esforços e as ações de uma determinada organização. É o caminho que uma organização pretende percorrer para sair de uma situação presente e chegar, em um período previamente determinado, a uma situação futura que represente sua evolução.

Por princípio, o modo de se planejar estrategicamente precisa ser compreendido como um processo que serve para orientar a gestão estratégica das organizações e o processo de tomada de decisões de seus gestores. O produto do planejamento estratégico é o plano estratégico para um horizonte de tempo específico. A qualidade do processo, no que se refere à seleção, motivação e envolvimento dos participantes, constitui, entretanto, variável fundamental para o êxito da implementação do plano e para a gestão estratégica como um todo. Por isso se diz que no planejamento estratégico a qualidade do processo é tão importante quanto à qualidade do plano.

Nesse sentido, o plano estratégico é ferramenta fundamental para garantir à organização sua continuidade, dando meios para que ela possa se adaptar às mudanças no ambiente externo, superando suas dificuldades e maximizando o aproveitamento das oportunidades identificadas.

A elaboração e gestão do plano terá maior chance de sucesso se utilizada metodologia que observe as condições e realidades da organização a ser considerada. Na seção seguinte apresentamos, de forma sintética, os fundamentos do método Balanced Scorecard (BSC).