

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 220

ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DE UM
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fátima Bastos Dias *

Maio de 1989

* Professora da COPPEAD/UFRJ.

Introdução

Este trabalho relata a experiência vivida junto a algumas empresas nacionais de grande porte que decidiram desenvolver e implantar um processo de Planejamento Estratégico.

É objetivo deste relatório destacar a importância do aspecto comportamental dentro de uma organização, quando da implantação deste processo. Aplica-se a estudos na área de Planejamento Estratégico, diferindo, no entanto, de pesquisa com cunho estritamente científico.

O trabalho consiste em três partes. A primeira delas analisa a decisão de fazer planejamento; a segunda, observa a escolha da metodologia e, a terceira, a escolha dos participantes no processo.

1. A Decisão de Fazer Planejamento Estratégico

O tema "Planejamento Estratégico" ocupou, nos últimos dez anos, significativo espaço entre os demais assuntos que estudam a administração empresarial. Essencialmente desenvolvidos, implantados e observados junto à empresas do primeiro mundo, os conceitos teóricos sobre o assunto foram trazidos para o Brasil e chegaram às empresas sem que tivessem sido ensinados nas Escolas de Administração.

Esta falha de trajetória acarretou problemas que se evidenciaram mais tarde dentro das organizações. Uma quantidade bastante expressiva de conceitos e metodologias sobre Planejamento Estratégico começaram a ser utilizados sem o respaldo teórico necessário para sua devida implantação.

Philip Kotler⁽¹⁾ apresenta uma definição de Planejamento Estratégico como sendo "uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida por uma organização, visando maior grau de interação com o ambiente". Com base nesta definição desenvolvem-se as observações a seguir.

Algumas situações bastante típicas podem ser destacadas como sendo fatores indutores do uso desta metodologia. Uma delas seria a constatação, feita por parte da direção da empresa, de que, no momento, encontra-se sem um objetivo claro. O interesse por negócios de natureza o mais diversas possível, ignorando um possível efeito sinérgico com o(s) negócio(s) atual(is), enfatiza esta situação.

Outra situação pode ser apontada, similar à anterior. Fica evidente para a organização que um movimento sugerindo mudanças radicais torna-se absolutamente necessário, face à alterações no ambiente externo.

(1)

KOTLER, P. Corporate strategy; new role for marketers. Marketing News, 4, June 1978.

Uma crise organizacional forte, por motivos de sucessão, compra ou mesmo expansão da organização, podem ser vista também como fator que leva o executivo a decidir pelo uso do Planejamento Estratégico.

Em alguns casos, a escolha desta ferramenta gerencial dá-se de forma correta. No entanto, em muitos outros, fica evidente que o fato de, na maioria das empresas, não existir uma cultura que proceda a uma análise dos aspectos organizacionais, comportamentais e de recursos humanos, leva a organização a um falso diagnóstico de situação e à decisão errônea de como resolvê-la.

De forma geral, as crises organizacionais que envolvem sucessão, choques de cultura e demais problemas desta natureza não se resolvem com o uso de uma metodologia de Planejamento Estratégico. É preciso que esta decisão esteja respaldada por razões específicas que a corroborem e que venha apoiada por um diagnóstico que indique a necessidade desta ferramenta gerencial.

Um aspecto deve ser considerado em destaque dos demais. Do ponto de vista comportamental, a formulação de uma estratégia envolve três elementos em equilíbrio perfeito: Acesso a Informações, Lógica e Talento (este último aspecto se refere à capacidade criativa e carismática do executivo).

Quando a indicação do uso de uma metodologia de Planejamento Estratégico justifica-se pelo fato do primeiro executivo da organização ser incapaz de tomar decisões de forma adequada, este processo estará fadado ao insucesso. Um projeto desta natureza realiza, entre outros, um levantamento dos pontos fortes e fracos da organização com a intenção de evidenciar a necessidade da tomada de decisão em relação aos mesmos.

Enfatizando esta observação, Rock & Eisthen⁽²⁾, fazem uma

(2) ROCK, Robert H. & EISTHEN, Mard. The strategic management handbook. New York, McGraw-Hill, 1983.

descrição sobre a importância da personalidade do Diretor Executivo envolvido em um processo desta natureza.

"...implementar uma estratégia requer um líder que possa dirigi-la, incentivar suas operações e inspirar as pessoas. Este líder deve personificar o propósito da organização - através de seu magnetismo, vitalidade e força." (p. 16-7).

No entanto, em muitos casos, talvez na maioria deles, não ficam claros os motivos que levam à decisão de "fazer planejamento", fazendo com que a primeira etapa deste processo fique extremamente prejudicada.

1.1. Quem teve esta idéia?

Um conceito que resiste rigidamente às constatações práticas é o que se refere à importância da participação do diretor executivo (D.E.) da organização no processo de planejamento.

A idéia do Planejamento Estratégico vir diretamente do D.E., não é o fator mais relevante. Importante, sim, é que surja do primeiro escalão da organização, que seja aceita por toda a diretoria e que o D.E. esteja, de fato, comprometido com o processo. É preciso que este comprometimento fique claro para a organização como um todo, não apenas através de palavras, mas também de ações efetivas, visíveis.

Abell & Hammond⁽³⁾ relatam sobre o assunto:

"O respaldo do Diretor Executivo (D.E.) é absolutamente necessário, dado que o planejamento, em última instância, é feito para que ele implemente as estratégias e aloque os

(3) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic market planning; problems and analytical approaches. Englewood Cliffs, N.I., Prentice Hall, 1979.

recursos. Este respaldo pode começar sendo dado através de palavras mas, mais tarde, deverá refletir-se em ações. O D.E. sinaliza para toda a organização a respeito de suas expectativas; se o planejamento não for assumido com seriedade por ele, não o será também pelos outros executivos da organização." (p.434).

O fato das teorias sobre planejamento estratégico terem sido envolvidas em um certo clima de sofisticação (por se aplicar inicialmente junto à alta administração das organizações e lidar com informações de cunho confidencial) gerou, dentro das organizações, um certo receio e ao mesmo tempo uma grande expectativa a este respeito.

Será bastante prejudicial ao processo se a diretoria da empresa esperar que este tenha efeitos "milagrosos", resolvendo de forma inusitada todos os problemas que se acumulam há anos na organização.

Não é raro que se dê esta expectativa, pois, como mencionado anteriormente, trata-se de uma técnica administrativa que não fez parte da formação acadêmica da quase totalidade dos executivos brasileiros. O desconhecimento teórico e prático do assunto favorece um ambiente de dúvidas e insegurança que precisa ser diluído, ou, pelo menos, bem administrado desde o início.

Um aspecto de extrema importância, e que, mais uma vez, está vinculado ao pouco conhecimento do assunto, é a capacidade do D. E. e da diretoria da organização de perceberem a diferença entre um Plano Estratégico e um Processo de Planejamento Estratégico.

O primeiro trata um momento específico da organização, faz diagnósticos de situação, estabelece objetivos e traça estratégias de ação. Trata-se de um processo eventual.

O segundo, um processo sistêmico, é dinâmico, envolvendo etapas de diagnósticos de situação, estabelecimento de objetivos e estratégias de ação, controle e avaliação de resultados e *feedbacks*

para realimentar o processo com novos dados.

É vital para o sucesso, em ambos os casos, que esta diferença fique bastante clara desde o início e que a opção por um ou outro seja feita com conhecimento das conseqüências que decorrem de cada um.

1.2 O Responsável pelo Processo

Um momento difícil na montagem do processo de planejamento é a decisão por um responsável. Geralmente aparecem duas questões básicas para serem respondidas. Contratar um consultor ou delegar a um Diretor com mais afinidade com o tema e disponibilidade de tempo para tratar do assunto?

Com grande frequência, aos olhos do Diretor que tem seu nome indicado, duas sensações estão presentes: a primeira delas, é de um certo receio, tratando-se de assunto que não é de seu domínio nem tampouco tem antecedentes na organização; a segunda é de aumento de poder, dado que o processo analisará a organização como um todo, inclusive, ou melhor dizendo principalmente, a alocação de recursos. É muito importante, no entanto, por mais lógica e óbvia que possa parecer a segunda observação feita, que este assunto seja tratado de forma bastante sutil e eficiente, procurando sempre conduzir os fatos de forma a diluir este poder aos olhos dos demais participantes do processo. O "planejador" não pode, de forma alguma, assumir o lugar de "braço direito" do D.E., pois a reação por parte dos outros executivos seria imediata, no sentido de "derrubá-lo".

O sucesso do planejamento estará diretamente vinculado à sua capacidade de atuar como elemento catalizador. Esta é uma característica bem vista pelos demais membros da organização. Não convém que à sua pessoa sejam associadas características "burocratas", autocráticas ou mesmo de formador de opinião.

A opção por um membro da organização requer, no entanto, que

este caracterize-se da seguinte forma:

- . Conheça, ou passe a conhecer antes de assumir esta responsabilidade, um Processo de Planejamento Estratégico, sob os pontos de vista teórico e prático.
- . Esteja apto a lidar com os aspectos de natureza comportamental, que serão, sem dúvida, os de maior importância, surgidos durante o processo. A habilidade para solucionar questões fundamentalmente técnicas não é suficiente para arcar com a responsabilidade do cargo.
- . Pertença à alta administração da empresa, tendo o apoio do D.E., facilidade de trânsito nos diversos níveis da organização e baixíssima resistência a mudanças estruturais.
- . Esteja disposto a executar um trabalho com "transparência" para toda a organização.

A lacuna de conhecimento sobre o assunto, na maioria das organizações traz como consequência imediata o uso da consultoria externa.

Neste momento, a organização precisa estar sobremaneira atenta a alguns aspectos que, na prática, são relegados, em função da ansiedade em dar partida ao processo. Alguns deles relacionam-se ao consultor e outros à "cultura" da organização.

Não é raro a existência de empresas que apresentam forte resistência à presença de consultores externos, resistência esta baseada no fato de o consultor ter um comprometimento muito reduzido com a cultura organizacional e, usualmente, levantar os problemas deixando-os em seguida para que a organização os resolva.

Uma questão que merece especial atenção refere-se aos "pacotes de metodologia" que, muitas vezes, a consultoria externa tenta im

plantar. O consultor que se apresenta como aquele que irá resolver todo e qualquer problema com sua "metodologia infalível" deve ser observado com cuidado. Muitas vezes pode-se não morrer da doença, mas sim da cura.

No entanto, a presença de um consultor tem alguns aspectos positivos, principalmente no que se refere à capacidade de análise sem os vícios de interpretação que já se instalaram na organização e em seus membros. Além disto, o pouco comprometimento político permite certas observações e críticas que não seriam convenientes se vindas de um executivo da empresa.

Considerando todos estes aspectos, parece ser mais adequada uma posição híbrida para gerenciar o processo de planejamento: um consultor externo, assessorando as reuniões, dirigindo seminários externos e orientando quanto à questão teórico-metodológica, e um "planejador" que seja um executivo da empresa, fazendo a interação entre estas partes.

Esta interação refere-se à compatibilização de toda a metodologia a ser usada, prevenindo problemas quanto à cultura organizacional, às informações informais e à linguagem familiar à empresa.

Um dos sintomas mais frequentes, não só em um processo de planejamento, mas em qualquer um que questione situações já acomodadas, é a resistência à mudança. Não interessa à maioria das pessoas em uma organização mudar o status quo, sendo assoladas por grande sentimento de insegurança quando isto se torna possível.

O planejamento estratégico enfatiza esta ameaça, à medida que sugere mudanças de características estruturais e não conjunturais. Assim sendo, o planejador encontrará barreiras significativas tentando conduzir o processo de forma tal que fique evidente ser "melhor deixar como está, pois assim já conhecemos os efeitos".

Este é um obstáculo de natureza comportamental dos mais difíceis de serem ultrapassados sem que se criem seqüelas para o processo e/ou para a organização.

2. A Escolha da Metodologia

Esta é, sem dúvida, uma etapa fundamental dentro do processo de planejamento. O uso de uma metodologia adequada é responsável por grande parte do sucesso ou fracasso da implantação.

São inúmeras as metodologias desenvolvidas sobre o assunto (4)(5). No entanto, a melhor delas é a feita ou adaptada para a empresa que vai iniciar um processo de planejamento.

A metodologia feita "sob medida" preserva características individuais da cultura da organização, ao passo que, a implementação de uma metodologia "vinda de fora" (desenvolvida sem o conhecimento desta cultura) pode gerar conflitos que comprometam bastante os resultados do processo como um todo.

2.1 Considerações Básicas na Escolha da Metodologia

O momento de vida da empresa é, sem dúvida, um aspecto a ser considerado. A análise do ambiente interno - verificando a saúde financeira, os resultados dos últimos exercícios, as perspectivas de resultado para os próximos períodos e a existência de ameaças, internas ou externas, que tenham, a curto prazo, impacto muito forte sobre a organização - atua como sinalizador de forma bastante clara quanto à metodologia que terá melhor aplicação neste momento.

Não pode ser ignorado também o prazo que o D. estabeleceu como limite para ver o processo implantado, ou seja, o prazo suficiente para que se conclua uma "primeira rodada do planejamento" com o feedback necessário para uma avaliação do mesmo. Com um horizonte de tempo res

(4) BETHLEM, Agrícola de Souza. Política e estratégia de empresas. 2. ed. Rio de Janeiro, Troupe, 1989.
(5) VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Planejamento estratégico; formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro, LTC, 1979.

trito a poucos meses, a ansiedade por concretização de resultados aumenta e, nesse caso, é aconselhável que a metodologia seja flexível o suficiente para atender a esta condicionante.

Ainda em relação à metodologia, mais dois aspectos devem ser destacados: a utilização de um processo participativo ou não e a linguagem a ser adotada. Quanto ao primeiro aspecto, alguns pontos positivos podem ser mencionados a favor de um processo participativo. O envolvimento das pessoas nas discussões sobre as diferentes etapas do planejamento, análises externas e internas, cria um comprometimento com a *performance*, fazendo com que o êxito ou fracasso do projeto passe a ser um problema "nosso" (da empresa) e não só deles (do primeiro escalão).

Caso a empresa opte por envolver diferentes níveis organizacionais no processo, é preciso que fique bem clara a diferença entre participação e co-gestão. Não é raro que, ao serem retiradas de sua rotina e convidadas a opinar sobre questões usualmente vinculadas ao processo decisório, as pessoas fantasiem sobre esta participação e a seguir frustem-se por não estarem decidindo. Esta reação pode ser prejudicial e criar uma imagem negativa em relação ao planejamento. Várias pessoas, passando por esta situação dentro da empresa, podem vir a comprometer todo um esforço feito no sentido de mostrar a importância da participação.

Um outro aspecto positivo de um processo participativo é o clima interno gerado em função de realização de seminários e reuniões envolvendo as pessoas em discussões que tratam da organização como um todo, permitindo que visualizem a importância do trabalho individual, ou seja, sua importância como componente do mecanismo maior.

A linguagem de planejamento deve ser adotada desde o início e é preciso que encontre ressonância com a cultura empresarial. A escolha de uma metodologia deve considerar, em profundidade, esta cultura, buscando integrar o processo de planejamento a ela - jamais percorrer o caminho inverso. É comum que, em algumas empresas uma linguagem por demais sofisticada (termos técnicos, termos es-

trangeiros etc.) propicie uma identificação com assuntos pouco práticos, acadêmicos ou mesmo não objetivos (o famoso blá!, blá!, blá!!). Da mesma forma, pode dar-se o contrário: se é cultura da organização o uso de linguagem técnica e sofisticada, a simplificação em excesso poderá reduzir a importância real do assunto.

A bibliografia sobre Planejamento Estratégico é extensa e no entanto não são muitos os autores que abordam as questões comportamentais do processo. A tradução/interpretação de alguns termos técnicos de planejamento ("Fatores de Sucesso Estratégico", "Pontos Fortes Estratégicos" ou "Missão da Empresa") de forma que sejam adaptados à linguagem real da organização é uma tarefa importante do planejador.

Esta linguagem deve assumir o papel de um fator de integração das idéias do processo, envolvendo o assunto "Planejamento" de forma transparente para toda a organização.

Tendo sido observados todos os aspectos anteriormente abordados, há ainda uma colocação a ser feita quanto à metodologia escolhida. Qualquer que seja ela, é preciso que o processo se mantenha estruturado de forma simples (não simplista). Esta simplicidade é fundamental para a aceitação de início. O termômetro para esta aceitação é o planejador, que pode mensurar o que significa simples para a organização, principalmente a que nunca teve qualquer contato com um processo desta natureza.

As inovações e sofisticações metodológicas deverão ser feitas quando houver uma sinalização indicando que a organização já absorveu culturalmente o planejamento.

3. A Escolha dos Participantes

Como foi mencionado anteriormente, os conceitos sobre Planejamento Estratégico chegam ao Brasil vindos do primeiro mundo. Este fato criou um ambiente "sofisticado e confidencial" em torno do assunto que, para alguns, pode ter sido positivo, mas que, para sua implantação em muitas empresas, mostrou-se negativo.

A escolha dos participantes deve ser feita depois que fiquem claros para a organização que tipo de trabalho será feito e com que objetivo. De outra forma, participar ou não deste processo poderá passar a ser um mérito para os escolhidos e um demérito para os demais. Evitar esta situação é, no mínimo, prudente, para a manutenção de um clima favorável.

Se estas impressões não forem desfeitas, a consequência comum, em reação a elas, é a divisão da organização em dois campos de batalha: nós - são os que fazem as coisas acontecerem mas não planejam - e eles - são os teóricos, que não fazem mas pensam.

Muito conveniente ainda é observar uma montagem do quadro dos participantes do processo, contendo executivos de todas as áreas da organização. Desta forma, estarão sendo corroborados o apoio e o comprometimento de toda a organização com o processo, evitando-se a criação de um estereótipo vinculando o planejamento a uma ou duas áreas específicas.

Durante esta etapa, o planejamento deverá recorrer à sua personalidade "catalizadora", divulgando toda a lógica que respalda a escolha dos participantes.

Por muitas vezes, um fato se destaca em relação à função exercida dentro de uma organização: o executivo de *staff* apresenta, na maioria dos casos, uma identificação maior com um processo desta natureza do que o executivo de linha. Apesar de nenhum dos dois terem o hábito de planejar para horizontes extensos de tempo, o primei

ro deles aceita melhor o fato de dedicar um espaço em sua agenda para discussões sobre planejamento.

O executivo de "linha" reluta muito em abrir mão do seu tempo ativo e dedicar-se à discussões em relação a situações futuras. Do seu ponto de vista, o que está, acontecendo hoje tem maior importância (principalmente se for considerado um ambiente turbulento como o brasileiro).

Considerando estas características, o responsável pela implantação do planejamento deve estar atento às consequências que decorrem destas posturas. Devido a sua maior identificação com o processo, o executivo de *staff* vê possibilidades de exteriorizar para a organização opiniões que antes não tinham espaço para colocação. Uma produção exagerada de relatórios pode ser a evidência disto. Cabe, então, ao "planejador", identificar o fenômeno, considerá-lo e procurar corrigi-lo evitando, no entanto, desestimular a postura participativa.

É importante, entretanto, evitar uma possível burocratização, pois qualquer associação do processo de planejamento a esta prática causaria efeitos negativos em relação ao mesmo.

O executivo de linha, que se orgulha do fato de ser um "fazedor" e não um "pensador", tende a complicar por demais as questões e conceitos a serem discutidos. A importância de uma metodologia flexível, que respeite a cultura da empresa e expresse-se através de linguagem adequada às características dos executivos-chaves da organização, torna-se evidente por esta ocasião.

O uso desta linguagem poderá evitar que, lançando mão de seu habitual pragmatismo, o executivo prejudique a metodologia, os conceitos e, conseqüentemente, os resultados finais.

É de grande importância para a implantação do planejamento que os participantes deste processo recebam preparação metodológi-

ca e conceitual sobre o assunto. Isto pode ser feito através de seminários fora da empresa, visando dar aos executivos envolvidos a maior base para discussão e, principalmente, expor a importância da formação de pensamento estratégico ou postura estratégica dentro de uma organização.

Conclusão

Sem sombra de dúvidas, para que um Processo de Planejamento Estratégico seja implantado com êxito em uma organização, é preciso que o(s) responsável(is) pelo mesmo tenha(m) vasto conhecimento teórico do assunto. No entanto, se os aspectos comportamentais/humanos não forem considerados - como usualmente não o são - em igual importância, as chances de fracasso se acentuam. Os danos decorrentes destas posturas são muito grandes, envolvendo perda de tempo, de recursos financeiros e imensa frustração das pessoas envolvidas no processo.

Estas conseqüências são as piores possíveis para um Planejamento Estratégico, associando ao mesmo uma imagem extremamente negativa e falsa quanto à sua validade.