

————— E-book —————

Planejamento Estratégico

Como fazer e para quem?

Autor: Lucas Gomes

Tradução para Espanhol: Bruno Manhães

Tradução para Inglês: Fabício França



**Project
Management
Institute®**
Paraíba, Brazil



**Project
Management
Institute®**
Distrito Federal, Brazil



Feche seus olhos por um minuto e pense: você está numa daquelas armadilhas dos filmes do Indiana Jones, mais especificamente, aquela que

você está em uma caverna e chega a um ponto onde aparecem várias entradas a sua frente, e você precisa escolher qual caminho seguir, torcendo para que uma te leve para fora dessa aventura.

É justamente para auxiliar durante este momento de escolha, que o Planejamento Estratégico - PE surge, na situação imaginada ele pode não ajudar muito, tendo em vista que tudo é desconhecido. Opa, mas não seria o dia a dia das organizações tão desconhecidos quanto? Ou ainda, será que existem cartomantes dentro das organizações que preveem pandemias, crises econômicas, políticas e afins? Não sei por aí, mas ainda não conheci tal realidade. E dito isso, vamos traçar um possível mapa para nos tirar das cavernas do desconhecido e fazer um PE bem conhecido e aplicável.

Ajustando a Bussola

Para que a jornada rumo ao desconhecido tenha alguma chance de dar certo (porque as vezes temos os instrumentos e não sabemos usar), precisamos ter minimamente uma bussola, que no nosso caso será: qual o objetivo do Planejamento Estratégico que estou elaborando? E sobre este ponto precisamos ser maduros, seguros e principalmente sinceros sobre o porquê de estarmos construindo um, pois ele pode ser apenas para guardar na gaveta; pendurar nas paredes da organização e não ser implementado; ter a documentação para entregar à auditoria; ou ainda, implementar, monitorar e transformar a realidade organizacional, mas para isso precisaremos de TODOS os colaboradores da organização, mas esse é um papo que teremos um pouco mais a frente.

Sabe por que a definição do objetivo em se fazer um PE é extremamente importante? Pois ele evitará o uso de recursos físicos e financeiros em atividades desnecessárias, além de utilização das horas de todos os envolvidos, e sem mencionar, mas já mencionando a frustração de fazer um trabalho muito legal e efetivo, para ser engavetado (como na maioria das vezes é). Então, SEMPRE que for fazer um trabalho de planejamento estratégico busque identificar para que esse PE está sendo desenvolvido



Calibrando os ponteiros

Após termos nossa bússola (isso é imprescindível! E partindo da ideia que será realizado um PE efetivo), o próximo passo da nossa jornada é calibrar os ponteiros. E como faremos isso? Por meio de algumas etapas, que podem ser chamadas de 'metodologia aplicada a questão'. Para isso, a primeira ação a ser feita rumo a escolha da entrada correta será:

- Estudos Aprofundados, Benchmarking e Alinhamento teórico

Vivemos em um mundo globalizado, cheio de acesso à informação e com muitos dados soltos, e é justamente por isso, especialmente falando de Planejamento Estratégico, que muitas pessoas acham que sabem e dominam a matéria. Ou você nunca ouviu algo como: "Ah mas não precisa de missão e visão", "ah isso é simples, fazemos assim e assado" ou ainda, "na minha experiência, de participar em reuniões desse tema fizemos assim", e para fugir ou minimizar os impactos dessa situação será preciso se debruçar e estudar os principais especialistas da área, artigos, livros, matérias de revistas e afins que forneçam um bom embasamento teórico, porém, isso por si só não será o suficiente.

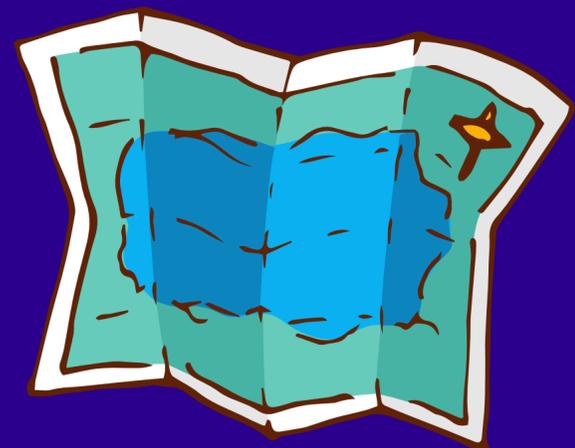
É preciso ir para além da teoria, e para isso mergulhamos em benchmarking com outras organizações, pois só assim será vislumbrado como a teoria vem sendo aplicado na prática em outras instituições.

E há outros ganhos nessas pontes que acabam sendo construídas, pois começam a ser trocados materiais, práticas e procedimentos que favorecem que surjam ideias/insights para a sua própria jornada.

E para finalizar este ponto, uma vez que você colocou tanta, mas tanta coisa na sua mochila, chega a hora de colocar tudo na mesa, e alinhar por similaridade teórica tudo que foi coletado até ali. Na prática é quando você verá o que vários autores entendem e falam sobre missão, visão, valores, objetivos, diretrizes, norteadores e afins, bem como tudo isso está sendo empregado pelas outras instituições e quais serão os melhores termos e práticas a serem empregados na implementação para a sua organização, claro, respeitando o objetivo e as escolhas metodológicas feitas até então.

Desenhando o mapa a seguir

Após termos uma bússola, ajustarmos os ponteiros, chegou a hora de desenhar como será a mapa que iremos seguir e para isso, precisaremos de:



- Construção lógica, Prototipagem e Testagem

Sabemos que estamos em um mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), ou mais recente, mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não linear, Incompreensível), o nome nem sempre é o mais importante, mas para a nossa jornada para fora da caverna cheia de caminhos o que vai mais importar é ter uma construção lógica de tudo o que fizermos, e mais uma vez lembrando qual é o principal objetivo do PE.

É, eu sei que já deve ter passado um pensamento por aí mais ou menos assim: “ah, mas sempre construímos as coisas em sequência”, só que sejamos sinceros, é uma sequência lógica?!

Em busca de agilidade, entregas rápidas, menores prazos e discussões, muitas das vezes os planejamentos são feitos em paralelismo ou atividades múltiplas e pior ainda, por várias pessoas, e na hora de juntar esse quebra cabeças, nem sempre as peças se encaixam e o impacto disso só será sentido com o passar do tempo e os seus usuários reclamando que ninguém entende ‘aquilo lá’, e muitas das vezes (quase sempre) nem quem fez entende mesmo.

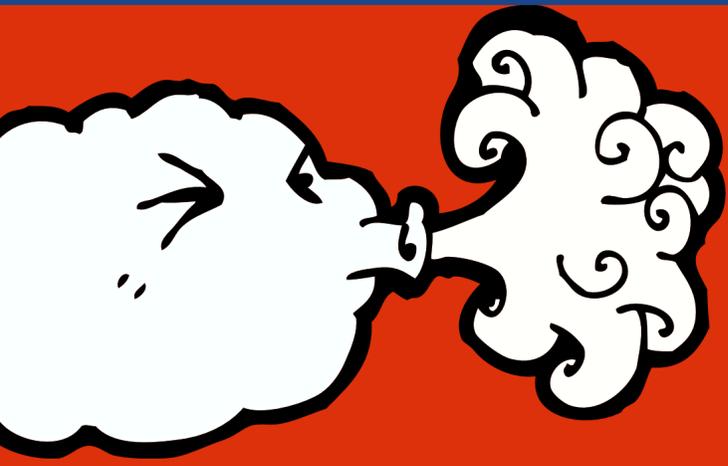
Para evitar que isso aconteça é importante que hajam algumas definições primeiro, um desdobramento lógico, sequenciado e desenhado de como será traçado o nosso mapa, e para isso devemos utilizar de prototipagem.

Certo, antes de você falar que não tem criatividade, não sabe fazer protótipo, quero te dizer que podemos fazer isso em uma folha em branco com uma caneta qualquer, apenas escrevendo mais ou menos assim:



A etapa de prototipagem é quando você irá colocar à prova todos os alinhamentos anteriores feitos, ou seja, alinhamento de termos, conceitos, práticas, e até onde você irá com seu planejamento.

E para finalizar este bloco, a fim de fazer uma melhor avaliação de tudo que foi construído até ali, é importantíssimo realizar a testagem. No entanto, não é qualquer teste que será aplicado, mas a testagem em leigos, ou seja, em pessoas que não entendem de planejamento estratégico e que não foram envolvidas até ali. É recomendável convidar pessoas com menores graus de instrução, pois quando transformarmos o discurso mais complexo em linguagem acessível a todos da organização, é neste ponto que poderemos ter o sucesso total do nosso PE, afinal, quem não entende o que faz tende a não se comprometer com o que deveria fazer.



Ouvindo os ventos que sussurram

Até aqui utilizamos bússola, ponteiros e mapa, mas há algo que também se faz necessário para desenhar um bom planejamento, ouvir os ventos, ou em termos práticos, ouvir a organização.

- Pesquisa ampliada, Entrevistas e Pontos de controle

Tendo em vista o objetivo do nosso Planejamento, que é ser efetivo e aplicável, será muito importante ouvir a todos da organização, e uma forma rápida e barata de se fazer isso será por meio de pesquisas online em qualquer ferramenta das disponíveis no mercado. Ela, a pesquisa, deve ser enviada a todos da organização, sem exceções, este é um momento de participação e que geralmente traz contribuições verdadeiras que não aparecem em entrevistas pessoalmente.

A pesquisa não costuma ter uma participação expressiva em questão numérica, no entanto, ela trará verdades, principalmente por parte dos colaboradores insatisfeitos, porque estes sim irão responder sedentos e tais opiniões serão valiosas na hora de avaliar os valores organizacionais, os objetivos e metas a serem traçados (que são perguntas feitas a eles, que serão bons insumos,



porém, dependendo da alta gestão poderá ser ignorado ou não. Sejam sinceros aqui, ok?!).

Ao passo que está acontecendo a pesquisa é muito comum realizarmos entrevistas em profundidade com o alto comando da organização, e especialistas chaves. Eles trarão visões, apontamentos, opiniões e práticas que revelam a cultura organizacional, o posicionamento e possíveis tendências de mercado. Observação: fiquem atentos ao discurso do que queremos ser versus o que realmente somos.

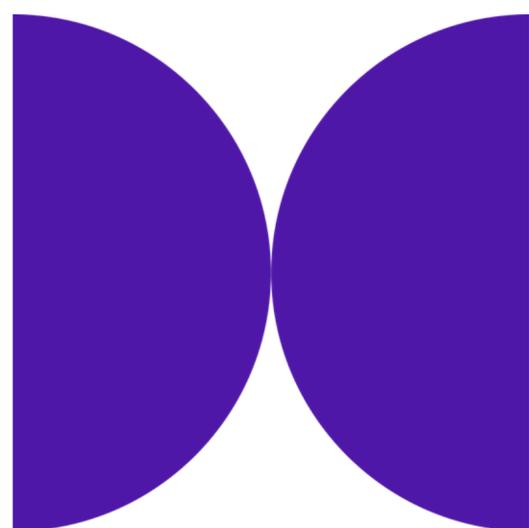
Exemplo: nas entrevistas podem aparecer falas indicando que a empresa é inovadora, descolada e moderna, mas ao ler os resultados da pesquisa e falando com outros funcionários isso pode cair por terra, e ao cair causará um abismo entre o PE desenhado e as práticas do dia a dia, e nós não queremos isso.

Uma boa tática para diminuir o descompasso citado acima, são as reuniões de ponto de controle, ou status report, pois será por meio dessas reuniões, feitas em um período regular, entre equipe técnica de elaboração do PE com os patrocinadores da ação que conseguiremos alinhar o que eles desejam com o que está sendo coletado e constatado na organização. Não subestime o impacto desses encontros, e muito menos atuem sem paciência, pois aqui, toda a sua habilidade de negociação entrará em campo e testada, tudo em prol de um PE que não seja tão descolado da realidade organizacional e objetive sucesso de implementação e acompanhamento.



As lições de um personagem de mangá e anime

Já estamos bem preparados com todos os itens que colocamos em nossas mochilas até aqui, e além disso, ouvimos os ventos, logo a escolha da melhor entrada para nos tirar da caverna está quase certa, só que para finalizar nosso kit sobrevivência/experiência precisaremos ouvir um especialista em estratégias no mundo os mangás e animes (quadrinhos e desenhos japoneses), o Yugi Muto, pois no anime, nos primeiros minutos do episódio 2 (**clique aqui e confira**) o personagem explica, resumidamente, que para podermos vencer não devemos ir com nossos personagens mais fortes apenas, é preciso ter um balanceamento entre os monstros, cartas mágicas e armadilhas, que no nosso caso poderão ser visto como:



- Workshops Dinâmicos, Alta gestão e Plano de comunicação

Os **workshops** são ferramentas de elaboração, validação, testagem e implementação dos trabalhos feitos no Planejamento Estratégico, e costumam ser feito com uma pessoa falando e outras ouvindo, ou alguém conduzindo atividades enquanto o público trabalha, mas não precisa ser assim, a medida que elaboramos um encontro dinâmico, divertido com atividades lúdicas e lógicas para o trabalho o público irá se surpreender e a resposta ao PE será positiva, o que trará um frescor e um ar de novidade aos trabalhos feitos até então, por isso pense sempre nisso ao planejar este evento.

A **alta gestão** foi mencionada algumas vezes neste texto, e aqui ganha destaque para indicarmos que ela deverá estar comprometida e patrocinando os trabalhos que estão sendo desenvolvidos, ainda que não acompanhe tão de perto, precisará dar seu aval ao que está sendo desenvolvido.

E por fim, ter um bom **plano de comunicação** e a própria área de comunicação ao seu lado será importantíssimo, pois facilitará o desenvolvimento de estratégias e práticas inovadoras e assertivas para a instituição. Aqui vale o lembrete que é muito mais do que enviar e-mail e/ou reuniões, é sentar ao lado na elaboração do material, é discutir as melhores formas de se fazer, é ouvir o seu público alvo, pois só assim será implementado o PE com envolvimento de todos da organização e com o comprometimento desejado.



E assim, balanceando nossas cartas tal qual Yugi, e com as ferramentas para nos guiar podemos caminhar pelos tuneis da caverna, tal qual Indiana Jones, só que com mais desafios, pois a caverna é a vida e as entradas são escolhas que fazemos todos os dias que nos levam a lugares que muitas vezes não imaginamos, por isso lembre-se de ter sempre a sua bússola com os ponteiros ajustados, desenhar seu mapa, ouvir os ventos que sussurram e das lições estratégicas do Yugi, que possivelmente você terá sucesso em sua jornada.

[Link do episódio de Yu-Gi-Oh!](#)





VERSÕES EM OUTROS IDIOMAS

Inglês: Strategic Planning:
How to do it and for
whom?

Espanhol: Planificación
Estratégica: ¿cómo
hacerlo y para quién?

Projeto desenvolvido por meio da parceria dos capítulos:

