

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma eficaz ferramenta de gestão organizacional

Luiz Carlos dos Santos

Qualquer que seja a natureza de uma organização - **privada, pública** ou **entidade do terceiro setor**, bem assim o seu porte - **pequeno, médio** ou **grande**, pode utilizar o planejamento estratégico enquanto ferramenta que garantirá o **sucesso institucional**. Em um mundo global, as empresas se encontram em um mercado concorrencial e dinâmico; deixar de pensar e executar o planejamento estratégico é uma demonstração de falta de *expertise* organizacional.

Convém ressaltar que planejar, no sentido *lato*, é **antever futuro**; e o planejamento estratégico, dentre outros fatores, procura responder a questões básicas, a exemplo de: **Por que a organização existe? O que e como ela faz? Aonde ela quer chegar?**

Segundo Maurício Fernandes Pereira (2011, p. 10) assevera:

[...] O conceito de 'estratégia corporativa' está inserido no conceito de Planejamento Estratégico. [...] é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas, com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolução.

Assim, de acordo com a assertiva do citado autor e de outros expoentes da área, um planejamento estratégico perpassa por várias etapas: declaração de valores; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise interna (pontos fortes e fracos); análise externa (oportunidades e ameaças); análise conjunta das relações entre os pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças; questões estratégicas; e, estratégias e ações estratégicas.

Em outras palavras, o planejamento estratégico é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos definidos previamente. Entende-se enquanto **metodologia gerencial** que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela organização, com a finalidade de elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo.

Saliente-se que o conceito estratégico decorre da necessidade da instituição pensar na sua totalidade organizacional; significa dizer, quando uma empresa desenvolve o conceito e etapas do Planejamento Estratégico, consegue elaborar uma análise consistente e sistemática

de si, porém, vai mais além: estabelece as relações externas que a influenciam, para depois formular estratégias firmes com a sua realidade interna, à luz das demandas do ambiente.

Urge, contudo, patentear, que o Planejamento Estratégico de **toda e qualquer organização** depende de princípios básicos, a exemplo da **verdade dos acontecimentos**, **vontade decisiva** do dirigente máximo da organização e envolvimento de **todos os atores** que compõem a instituição. Frise-se que o envolvimento de **agentes externos à organização** não deve participar da equipe de construção do documento de Planejamento Estratégico **de maneira direta**. Quem assegura, por exemplo, que um atual fornecedor não será o concorrente direto amanhã? Nessa perspectiva, os agentes externos devem participar por meio de aplicação de questionários e entrevistas, ou em casos especiais, de sessões realizadas no seio da Instituição.

Convém lembrar, sendo um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma Instituição, em um horizonte de **longo prazo**, o Planejamento Estratégico deve ser concebido/entendido como uma essencial ferramenta gerencial, para impor uma racionalidade central às decisões, estimular a convergência de esforços e focalizar a atenção dos dirigentes nos fatores-chave, com vista ao sucesso da organização.

Quando se afirma que o Planejamento Estratégico pode ser implantado, em qualquer tipo de organização, cita-se, por exemplo, o sucesso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB); instituição mantida pelo tesouro estadual, estrutura multirregional e *multicampi*, com 29 (vinte e nove) Departamentos, instalados em 24 (vinte e quatro) cidades do referido estado, inclusive capital; mas, que somando suas ações finalísticas - ensino, pesquisa, inovação e extensão, nos **programas e projetos especiais**, alcança mais de 380 (trezentos e oitenta) municípios dos 417 (quatrocentos e dezessete).

O sucesso que vem sendo alcançado com a implantação do Planejamento Estratégico, em 2007, possibilitou em 2010, a inserção do sistema de **Rede de Gestão Departamental (RGD)**, que reestruturou a atuação da Autarquia Universitária em 8 (oito) macro regiões, mantendo-se a autonomia das Unidades Universitárias, otimizando, assim, os recursos públicos em harmonia com o **princípio constitucional da economicidade**, sem prejuízo da jurisdição, em todo território baiano, como prevê a Lei Delegada nº 66/1983, que criou a supramencionada Universidade.

Apesar do tamanho e complexidade da UNEB, que tem aproximadamente **38.000** (trinta e oito) mil **estudantes** (graduação e pós-graduação); cerca de **2.800** (dois mil e oitocentos) **docentes** e **1.500** (hum mil e quinhentos) **servidores técnico-administrativos**;

117 opções curriculares de graduação; **12** programas de pós-graduação *stricto sensu*, além de uma gama de projetos de extensão, pesquisa e assistência estudantil, tudo isso é real, a partir, repita-se, da adoção de uma eficiente, eficaz e efetiva ferramenta de gestão organizacional - **o planejamento estratégico**.

Finalmente, poder-se-ia indagar: há diferença entre **planejar estrategicamente** empresa privada e instituição pública? A resposta é: a lógica é igual. Todavia, não se pode camuflar a verdade: no setor público, as relações de poder e a diminuta compreensão entre o que é gestão e o que é política partidária constituem-se em entrave. É necessário entender a **política enquanto arte da divergência e do conflito**, a qual engrandece o debate rumo à transformação, inovação, competitividade, satisfação da coletividade, dentre outros aspetos.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. **Projeto de Renovação de Credenciamento (ré-credenciamento)**. Salvador: UNEB, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. A poderosa ferramenta de gestão. In: **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, ano XX, ed. 82, p. 10-13, maio/jun. 2011. Entrevista por Tânia Mendes.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <www.lcsantos.pro.br>. Acesso em: 15 jul. 2011.

TAVARES, Ronaldo Coelho. **Planejamento Estratégico: conceito, fases e desafios**. Rio de Janeiro: Algoz, 2009.