

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Resumo: Depois de afirmar que os planos sempre existem numa organização, o autor lembra que ao planejamento tradicional veio somar-se, na última década, o planejamento estratégico. Estabelece um paralelo entre os dois tipos de planejamento, apontando as diferenças e semelhanças entre eles. Enfocando especificamente o planejamento estratégico, indica as suas várias etapas e conclui com exemplo ilustrativo, comparando o planejamento estratégico no ensino superior com uma manobra militar.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Audemaro Taranto Goulart**

1 – INTRODUÇÃO

A conceituação de planejamento é ampla, uma vez que já se escreveu muito sobre o assunto, do que resultou uma literatura extensa e rica. Entretanto, qualquer que seja o conceito que se queira adotar de planejamento, uma coisa é certa: os planos sempre existem numa organização. Às vezes, eles ficam recolhidos à cabeça dos dirigentes, principalmente daqueles que acreditam na criatividade como forma de planejamento, mas não deixam de estar presentes.

De qualquer forma, todo dirigente de organização vê-se confrontado com uma realidade bastante simples: a de que a um administrador não se oferece a opção de “planejar” ou “não planejar”, mas sim “planejar bem” ou “planejar mal”.

É por isso que, na incessante busca de resultados cada vez mais positivos – objetivo de qualquer organização – ao planejamento tradicional veio somar-se, na última década, o planejamento estratégico. A eficácia desse tipo de planejamento pode ser atestada pelo fato de que, atualmente, dele têm-se valido não apenas as organizações com fins lucrativos mas também aquelas que não têm esse objetivo, especialmente na América do Norte, onde o planejamento estratégico tem sido amplamente utilizado nas instituições de ensino.

2 – POR QUE PLANEJAR

A idéia de planejamento é uma consequência da própria noção do social. Não se pode imaginar a sociedade como um dado conformado por uma anterioridade in-

* Professor da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

trínseca, à qual se acrescentariam modificações que lhe corrigissem os rumos. Diferentemente, a sociedade é algo marcado por um caráter histórico, o que lhe confere características de extrema variabilidade, suscetível a modificações, às vezes bruscas e revolucionárias. Daí que perpassa toda a sociedade uma preocupação com o devir, principalmente, porque ele jamais poderá ser antecipado com absoluta segurança.

Assim, é inadmissível que, dentro dessa sociedade, uma organização não tenha planos. Ainda que de modo informal, não escrito, eles existem, uma vez que o ponto crucial da atividade do administrador é a tomada de decisões e a responsabilidade dela decorrente é sempre mais confortável quando arrimada num planejamento que possa sustentá-la. Além disso, só o planejamento pode fornecer alternativas ao administrador, no sentido de escolher ações que se revelem mais eficazes na solução de problemas de tipos diferentes.

No contexto atual, as organizações têm de movimentar-se com mais desenvoltura e precisão, posto que na idade da automação, quando os computadores produzem atividades sofisticadas, muitas vezes tornando irreversíveis os resultados dessas atividades, a velocidade e a informatização do mundo contemporâneo reduzem drasticamente o espaço da intuição e da improvisação. Impõe-se, assim, a necessidade de planejar e o primado da racionalidade, entendidos como a aplicação do raciocínio lógico na utilização dos recursos disponíveis, objetivando alcançar a racionalidade funcional, que é o propósito de qualquer organização.

É preciso também que o administrador tenha em mente a questão da expectativa que se cria ante sua gestão. Ela é de duas ordens: uma, objetiva, voltada para os procedimentos que se transformarão em resultados, e outra, subjetiva, talvez até mais importante, determinável num certo tipo de ansiedade que a comunidade e os dirigentes criam, acreditando numa gerência eficiente dos recursos materiais, financeiros e humanos. E é a crença no sucesso dessa gerência que produz, em contrapartida, um dinamismo responsável pela estabilidade e pelo desenvolvimento produtivo da organização.

Para que isso seja possível, é necessário que o administrador demonstre, antes de tudo, uma clara sensibilidade para o social e o político. Conforme acentua José Maria Dias, ao discorrer sobre o que se deve entender como **filosofia** de um planejamento, planejar é mais uma atividade política do que técnica, esclarecendo que o uso de técnicas pode apenas melhorar o desempenho do planejamento, não sendo uma condição essencial para o seu êxito.

De acordo com o autor, “muito mais importante que os instrumentos que se usam para planejar é a atitude dos indivíduos que dirigem uma organização em face do planejamento; ou seja, o primeiro passo a ser dado na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado dentro da organização”.¹

É nesse contexto que o planejamento se impõe. Da facilidade com que ele puder ser operacionalizado surgirão a convergência de esforços, acionada pelo otimismo da comunidade, e a sua possibilidade de êxito, traduzida no atingir os objetivos propostos.

1. DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In. VASCONCELOS FILHO, Paulo et alii, **Planejamento empresarial – teoria e prática**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982. p. 17-38.

3 – AS CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Victor Meyer Jr., tendo como fonte os trabalhos de R. Cope, J. V. Baldrige, P.R. Motta, G. Steiner e G. Arguin,² mostra as características do planejamento estratégico, através de uma comparação com o chamado planejamento tradicional, de que ressaltam aspectos muito interessantes, conforme se pode ver no quadro abaixo:

Características	Planejamento Tradicional	Planejamento Estratégico
Sistema	fechado	aberto
Ambiente	interno	externo (interno)
Processo	dedutivo	indutivo
Ênfase	eficiência	eficácia
Análise	retrospectiva	prospectiva
Amplitude	longo prazo	curto e médio prazo
Dados/informações	quantitativos	quantitativos e qualitativos
Finalidade	determinística	evolutiva
Estrutura	centralizada	descentralizada e integrada
Função	órgão de planejamento	dirigentes
Participação	centralizado	integração participativa
Produto	plano	decisões críticas
Processo decisório	ciência exata	arte complexa (processo interativo) ³

A uma simples observação do quadro, percebe-se como o planejamento estratégico difere do tradicional. A começar pelo conceito de **sistema aberto**, uma vez que o planejamento estratégico não se condiciona apenas a uma programação antecipada que chega a ter, muitas vezes, a pretensiosa convicção de presentificar o futuro, como ocorre com o **sistema fechado** do planejamento tradicional. Bem ao contrário, o planejamento estratégico abre-se às mudanças que se operam na realidade, adaptando continuamente seus mecanismos, a fim de dar respostas ajustadas às demandas que lhe são colocadas. Por isso mesmo, ele não se limita aos **aspectos internos** mas se preocupa, sobretudo, com o ambiente **externo**, pois é aí que se processam as mudanças que tornam, muitas vezes, o planejamento tradicional prematuramente obsoleto. E é justamente esse conjunto interativo – ambiente interno e ambiente externo – que permite ao administrador ter a chamada visão holística (globalizante) do ambiente organizacional.

- COPE, R. **Strategic planning**. New York, Macmillan Publishing Co., 1979.
- BALDRIDGE, J. V. **Organizational characteristics of colleges and universities**. In: **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley, Mcutchan Publishing Corporation, 1983. p. 38-59.
- MOTTA, P. R. **Visão contemporânea da teoria administrativa**. In: **Planejamento organizacional**. Porto Alegre, Fund. para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- STEINER, G. **Strategic planing**. New York, Macmillan Publishing Co., 1979.
- ARGUIN, G. **La planeación en la universidad**. Québec, Presses de l'université du Québec. 1986.
- MEYER JR., Victor. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. In: FINGER, Almeri Paulo (org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis, UFSC/GFGA, 1988. p. 53-69.

Se o planejamento tradicional abraça processos reconhecidos e indiscutíveis, partindo deles para tentar chegar a resultados previsíveis, o planejamento estratégico volta-se para dados singulares ou aspectos de menor generalidade que constituem o real e que, por isso mesmo, são responsáveis pelas mudanças que se dão no ambiente e que influenciam sobremaneira o processo sob que se desenvolve o planejamento. Nessas condições, como se vê, fica-se diante do planejar sob a forma da **dedução** e da **indução** o que, de certa forma, nos remete ao princípio da **estaticidade**, que existe no planejamento tradicional, e ao do **dinamismo**, que enforma todo o percurso do planejamento estratégico.

Esse princípio responde, em parte, pela ênfase que se confere às medidas normativas que o planejamento utiliza. É aí que se dá a distinção entre **eficiência** — que é enfatizada pelo planejamento tradicional — e **eficácia** — elemento de destaque do planejamento estratégico. Enquanto a **eficácia** é uma medida voltada para os resultados, a **eficiência** preocupa-se com a utilização dos recursos disponíveis. Por isso, a **eficiência** é, fundamentalmente, uma relação técnica entre custos e benefícios. Já a **eficácia** está mais interessada em instrumentalizar procedimentos que procuram satisfazer as necessidades da sociedade em termos de bens e serviços.

“A medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas ele estará se voltando para a **eficiência** (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são aquelas que realmente deveriam ser feitas, então ele estará se voltando para a **eficácia** (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis). Enquanto a **eficiência** se preocupa em **como** as coisas são feitas e de que maneira elas deverão ser executadas, a **eficácia** preocupa-se em **para que** as coisas são feitas, quais os resultados que elas trazem e quais os objetivos que elas alcançam”.⁴

Outro aspecto que distingue o planejamento estratégico é a questão relativa à análise que se faz ao planejar, uma vez que predomina nele uma **visão prospectiva**, ou seja, há uma preocupação em focalizar o futuro a partir do pressuposto de que ele poderá se constituir de acontecimentos inteiramente desconhecidos das experiências anteriores. Já no planejamento tradicional, trabalha-se com a **análise retrospectiva**, em que o futuro é concebido como uma repetição do ontem e do hoje.

Relacionada com essa projeção temporal está a questão da amplitude que o planejamento procura alcançar. Justamente porque o futuro é marcado pelo princípio da probabilidade (e não da certeza) é que o seu planejamento assume um dimensionamento fundamental. Se o planejamento estratégico prende-se essencialmente à dinâmica ambiental, em contínuo processo de alterações, a visão do futuro há de estar condicionada ao princípio do **curto e médio prazo**, pois, só assim se podem prevenir os riscos de erros nas projeções que se fazem. Daí os perigos a que se expõe o planejamento tradicional, ao trabalhar com a amplitude do **longo prazo**, posto que, ao afastarem-se muito do presente, os estudos acabam envolvidos por um grau de incerteza que indis põe o planejamento à identificação de alterações e à correção de rumos.

É preciso também considerar a questão dos dados e das informações que o planejador reúne para realizar seu trabalho. Fica claro que um planejamento que se prende ao ambiente interno, processando informações que procuram vislumbrar o amanhã

4. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. v. 2., 3. ed., São Paulo, MacGraw Hill, 1987. p. 530.

a partir de experiências conhecidas, confiando muito mais na probabilidade estatística que deriva de tais informações, há de procurar reunir o maior número possível de dados. É o que faz o planejamento tradicional, utilizando, predominantemente, o **aspecto quantitativo** dos dados e informações. O planejamento estratégico, no entanto, ao se preocupar com as mutações da realidade, tentando “ver” o futuro a partir **desse dinamismo** necessariamente terá de trabalhar também com o caráter **qualitativo** dos dados de que dispuser, procedendo a uma análise das informações, tendente a hierarquizá-los e não, simplesmente, arrolá-los.

Diferença significativa encontra-se também na finalidade que enforma os dois tipos de planejamento. Ela é **determinística**, no planejamento tradicional, justamente porque este se centra num princípio típico da lógica aristotélica, fundado no nível de causalidade e de determinação identificadora, confiando, a bem dizer, na relação causa/efeito que estaria presente na estrutura das coisas e acontecimentos, e que determinariam, assim, os procedimentos do planejamento. Bem outra, no entanto, será a finalidade do planejamento estratégico, baseada, sobretudo, na concepção **evolutiva** de seus princípios. Condicionando-se aos pressupostos modernos de que não há verdades eternas, de que o definitivo de hoje será o ultrapassado de amanhã, o planejamento estratégico não se desliga da crença de que é preciso acompanhar a flutuação do **significável**, ajustando-se continuamente à realidade ali espelhada.

Tais aspectos implicam variáveis também no que diz respeito à estrutura do planejamento e à participação dos que nele se envolvem. Justamente por se prender mais ortodoxamente a princípios deterministas, o planejamento tradicional é inteiramente **centralizado**, do que resulta que a sua função seja atribuída a um **órgão de planejamento** que se dedica à tarefa de modo exclusivista e — poder-se-ia dizer — soberano, desconhecendo instâncias e segmentos da organização a quem se reservaria a função de executar o que outros imaginaram ser o melhor para todos. Já o planejamento estratégico tem outra visão, buscando comprometer uma grande parcela dos mais diversos agentes na função de planejar. Daí que o objetivo, nesse caso, seja **descentralizar** e **integrar**, atribuindo a obrigação de planejar aos **dirigentes** (no sentido mais amplo que se possa conferir à palavra) da empresa, com o que se distribuem responsabilidades, aumentando o envolvimento nas ações e o comprometimento com os resultados.

Tudo isso leva os dois tipos de planejamento a um produto bastante diferenciado. Enquanto na visão tradicional o importante é ter um **plano escrito** e materializado, que servirá como norma a ser seguida para que as ações administrativas se concretizem, na visão estratégica o produto se caracteriza como um conjunto de **decisões críticas**, voltadas para as questões que se mostrem mais urgentes e prioritárias onde, então, se concentrarão mais esforços e recursos.

Como resultado de todos esses aspectos, pode-se concluir que o planejamento tradicional é tratado como se fora uma **ciência exata**, enquanto o planejamento estratégico apresenta-se como **arte complexa** num **processo iterativo**. Tratar o planejamento como ciência tem aspectos positivos mas não se pode negligenciar o fato de que tal disposição retira muito do caráter político que ele deve e precisa ter.

Já em 1977, numa reunião de administradores latino-americanos, realizada no México, levantava-se uma advertência contra a excessiva conotação técnica que os planejamentos estavam assumindo. O documento extraído desse Seminário chamou a atenção para o fato de que, ao objetarem à valorização política no ato de planejar, os administradores acabaram caindo no extremo oposto, ao considerarem o planejamento “como instrumento que opera a nível estritamente técnico, sob cuja ação os problemas

reais de desenvolvimento latino-americano poderiam resolver-se com facilidade".⁵

Esse "tecnicismo" exagerado simplesmente esquiva-se à realidade de que o planejamento deve ter uma participação coletiva, em que a confluência de intenções gera um processo social que faz uso da técnica apenas como elemento subsidiário. Não se pode, pois, esquecer que os processos sociais sempre estão carregados de conteúdo político, mesmo utilizando técnicas muito específicas.

É exatamente essa sensibilidade que leva o planejamento estratégico a ser considerado como uma arte complexa.

Nesse aspecto é interessante confrontar duas posições: Idalberto Chiavenato descarta qualquer possibilidade de ver a administração (e, por conseqüência, o planejamento) como arte. De acordo com suas incisivas palavras, "os autores que consideram a administração como uma arte, provavelmente cometem erros semânticos e de linguagem ou simplesmente desconhecem o verdadeiro conceito de arte e de administração. Confundem o papel das variáveis do ser humano, como o talento, a inteligência, a criatividade, etc., supondo que todo administrador deve ser talentoso, inteligente, criativo, etc. Porém, estas variáveis humanas se dão na ciência e na técnica: há cientistas, técnicos e artistas com maior ou menor talento, imaginação ou inteligência".⁶

Entretanto, na palavra autorizada de J. Victor Baldrige, "o planejamento estratégico é fundamentalmente uma arte, não uma ciência. Muitas pessoas que dão ênfase ao planejamento tradicional a longo prazo argumentam que existe uma "ciência administrativa" para a tarefa de planejar. Racionalidade, análise quantitativa, e uma técnica de planejamento altamente especializados estão entre as habilidades que possui um planejador a longo prazo.

Por outro lado, as pessoas que promovem o planejamento estratégico o vêem como uma forma de arte — uma combinação sutil de fatos, intuições, avaliação, experiências e tentativas experimentais. Ambos os julgamentos de valores qualitativos e as análises quantitativas são combinados num processo de planejamento estratégico. Em particular, os julgamentos experimentais dos profissionais universitários são vistos como importantes "inputs" no processo decisório do planejador estratégico. Esta é uma mistura de estilos muito mais sutil e dinâmica".⁷

Parece claro que a questão gira em torno do sentido estrito ou lato com que se torna a palavra "arte". Chiavenato considera o termo *stricto sensu* (arte como trabalho pessoal, intervenção subjetiva que o autor faz no real) enquanto Baldrige o toma em sentido lato (arte como a capacidade de se pôr em prática uma idéia, valendo-se da capacidade de dominar a matéria), atribuindo tal caracterização ao planejamento estratégico.

De qualquer maneira, o que resta de modo indiscutível é o fato de que o planejamento estratégico é um processo de participação dos vários grupos e setores que compõem a organização, aberto à realidade e sensível às circunstâncias políticas que contornam todo um manancial de desejos, intenções e expectativas, presentes nas pessoas nele envolvidas e naquelas outras que ele alcançará quando de sua operacionalização.

5. Discusiones sobre Planificación, vários autores; México, Siglo XXI, 1977. p. 5.

6. CHIAVENATO, Idalberto, ob. cit. p. 9-10.

7. BALDRIDGE, J. Victor. O planejamento estratégico no ensino superior: O imperador está mesmo vestido?. Trad. Maria Lúcia Benevides da Silva. Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, s. d. p. 19-20. (texto mimeografado).

4 – AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Victor Meyer Jr., há três questões básicas que o administrador se coloca ao realizar o planejamento estratégico:

- “1) Em que tipo de negócio estamos envolvidos e em que tipo de negócio deveríamos estar?
- 2) O que estamos tentando atingir e o que deveríamos estar tentando atingir?
- 3) Que meios estão sendo utilizados?”⁸

Para responder a essas perguntas, o planejamento estratégico estabelece seis etapas:

1. definição da área de atuação;
2. análise ambiental (externa e interna);
3. identificação dos valores, interesses, expectativas;
4. identificação da missão, objetivos, metas;
5. integração e coordenação;
6. implementação (e acompanhamento).

A definição da área de atuação é o primeiro aspecto que o planejamento estratégico se coloca. É o momento em que a organização define o tipo de atividade e área em que atuará. No caso de um hospital especializado, a área de atuação poderia ser, por exemplo, a assistência e o tratamento de doenças cardíacas. Se se trata de um hospital geral, essa área seria abrangente, a assistência à saúde, onde se escalonariam as várias especialidades que o hospital ofereceria.

A questão da análise ambiental é das mais relevantes no planejamento estratégico, pois é aí que se projetam os desafios aos mecanismos de identificação que precisam operar continuamente e ao dinamismo que o planejamento deve ter.

O ambiente externo, sem dúvida, é responsável pela maior parte de fatores que determinam o futuro da organização. Alguns deles podem ser assim sumariados:

- **aspectos econômicos:**
onde estão problemas reais como a inflação, o nível de renda, a disponibilidade ou não de profissionais, os problemas de consumo e produção, etc.
- **aspectos políticos:**
a legislação (que é, muitas vezes, um cipoal de leis, decretos, medidas, instruções normativas), a presença dos partidos políticos, as relações governamentais, a questão (hoje transparente) dos grupos de lobby, etc.
- **aspectos tecnológicos:**
hoje, uma imposição inafastável da era da automação e os inevitáveis reflexos dela na organização.
- **aspectos sociais:**
os valores que estruturam a sociedade e as alterações que sua hipertrofia pode ensejar, as necessidades sociais e a maneira como elas são (ou podem vir a ser postuladas).

Aos administradores compete analisar tais fatores, objetivando reduzir os impactos que eles, como ameaças, podem ter na gerência da organização, bem como iden-

8. MEYER JR., Victor, ob. cit. p. 58.

tificar as oportunidades que se oferecem no ambiente, que poderão ser exploradas, visando a facilitar o acionamento das ações organizacionais. Para isso, são utilizados alguns procedimentos, dentre os quais se poderiam citar técnicas Delphi, geração de cenários, painel de especialistas, matriz de probabilidade e difusão e análise do campo de forças.

Quanto ao ambiente interno, é importante destacar a necessidade de identificação de pontos fortes e fracos, presentes nas características ou fatores organizacionais que proporcionam vantagens ou desvantagens operacionais no ambiente. Nesse aspecto, inclui-se o exame da estrutura da organização, instalações físicas, finanças, recursos humanos, de vez que tudo isso interage com aspectos diretamente relacionados com a qualidade do produto ou serviço oferecido, bem como pode ser fator determinante de uma vantagem comparativa para destacar a organização em relação a suas congêneres.⁹

No que se refere à questão dos valores, interesses e expectativas, o planejamento estratégico procura identificar as possíveis discontinuidades entre o que a organização oferece e o que ela deveria oferecer, tendo em vista as posições dos elementos que a compõe (dirigentes, administradores, técnicos, operadores, etc). Verificadas as anomalias, trabalhar-se-á no sentido de corrigi-las, de modo a impedir que frustrações ou desestímulos possam comprometer o desenvolvimento das ações integradas. É em aspectos como esse que fala alto a sensibilidade política que o planejamento deve ter.

A identificação da missão, objetivos e metas que caracterizam a empresa é outro elemento importante do planejamento. Isso porque a análise do ambiente e das disponibilidades da organização estabelece os princípios orientadores do que seriam a sua missão e os seus objetivos. Ocorre que, não raro, o ambiente muda, apresentando desafios, às vezes inesperados, o que é suficiente para que se reavaliem a missão básica, os objetivos e as metas.

Para tanto, é preciso, antes de tudo, que a organização tenha bastante claros esses três elementos. A missão é o principal propósito, é aquilo que ela quer atingir. A missão é, pode-se dizer, a razão de ser da organização. Deve ser escrita e nela é necessário que estejam explícitas as finalidades da empresa.

Philip Kotler e Patrick Murphy afirmam que uma forma bastante clara de se examinar a missão de uma instituição é responder às seguintes perguntas: "Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Qual é o conceito que temos do cliente? Qual será o nosso negócio? Qual deveria ser o nosso negócio?"

Em seguida, os autores citam o caso de uma instituição de ensino americana, a Escola Beloit.

"Qual é o negócio da Beloit? A resposta é fácil. Beloit está na atividade da educação.

(...) Beloit tem que definir um conceito particular ou tipo de educação a que se dedica. Vamos considerar algumas possibilidades. Está a Escola Beloit na área da for-

9. Rhomes C. Dillon, presidente de uma empresa americana, certa vez afirmou, numa palestra: "Como todas as coisas vivas, a empresa deve-se adaptar ao ambiente e quando ela deixa de fazê-lo a empresa morre. A empresa que morreu foi parecida com o dinossauro. . . Ao se defrontar com mudanças bruscas no clima da terra e no comportamento competitivo de outras vidas animais e vegetais, o dinossauro se viu incapaz de fazer uma adaptação estratégica ao ambiente. . . Durante séculos, as empresas viveram e morreram como o dinossauro, incapazes de se adaptarem estrategicamente ao seu ambiente, com a velocidade necessária para manter a sobrevivência". ("Foot Dragging Made Easy", palestra na AMA, Dallas, Texas, 16/06/64)

mação intelectual, preocupando-se com o fato de que **seus estudantes** sejam grandes conhecedores do mundo em que vivem e bastante perceptivos quanto à realidade que os cerca? Está a Escola Beloit na área do crescimento pessoal cujo objetivo é ajudar seus estudantes a desenvolver suas personalidades, intelectualmente, emocionalmente e socialmente? Está a Escola Beloit na área da pré-escola, em que o objetivo é proporcionar aos estudantes “o melhor tempo de suas vidas”, antes de se tornarem adultos?

(...) Após avaliar suas metas com base nas realidades de mercado, a definição da missão da Escola Beloit foi alterada a fim de incluir a preparação profissional assim como o treinamento intelectual. A sentença-chave que foi acrescida era “o conhecimento das opções profissionais disponíveis somadas à habilidade de perceber essas opções”. Esta adição à missão da Escola Beloit deverá servir por muitos anos”.¹⁰

A definição da missão é muito importante porque afeta todo o resto, uma vez que funciona como “mãos invisíveis”, conduzindo o grupo da organização a um trabalho que ora é independente, ora é coletivo, tudo em função de se alcançar as metas organizacionais.

Em seguida, vêm os **objetivos**, considerados como a principal variável que a organização procura controlar. Os objetivos (assim como as metas) devem ser desenvolvidos de forma coerente com a missão estabelecida. De modo geral, a gama de objetivos é grande e há uma necessidade clara de se definir quais os que merecerão, num dado momento, mais atenção.

Kotler e Murphy esclarecem bem a questão, utilizando ainda o exemplo da Escola Beloit. “Por exemplo, se a matrícula da Beloit estivesse se reduzindo, a escola faria da expansão de matrículas o principal objetivo, mantendo-se o nível de qualidade (que é um outro objetivo) num determinado patamar”.¹¹

Vê-se, assim, que os objetivos podem variar, de ano para ano, dependendo das questões que precisam ser enfrentadas mais direta e imediatamente.

Quanto às **metas**, pode-se dizer que são objetivos organizacionais, definidos com relação à magnitude, tempo e responsabilidade. A partir disso, deve-se compreender as metas como verdadeiros objetivos específicos, ou seja, como uma situação desejada, quantificável, a ser alcançada no futuro.

A questão das metas, às vezes, assume contorno delicados, de vez que, através delas, percebe-se que a organização é uma coalizão de vários grupos, cada um com interesses próprios, dando e buscando coisas diferentes no ambiente interno.

Por exemplo, um Clube Esportivo, que tenha como missão desenvolver o esporte, poderia traçar objetivos tais como: organizar equipes de competição; incentivar a prática de esportes, através do lazer; despertar o gosto pela prática das várias modalidades de esporte.

Para que esses objetivos fossem alcançados, algumas metas seriam colocadas: o diretor geral poderia querer aumentar o quadro de associados onde estariam esportistas em potencial; o diretor financeiro pretenderia aumentar esse quadro, elevando o valor das cotas a serem vendidas, selecionando os futuros associados pelo nível de renda, com o que suas propostas de expansão financeira seriam mais viáveis; os instrutores das várias modalidades esportivas poderiam reivindicar a diminuição do número

10. KOTLER, Philip e MURPHY, Patrick E. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. Trad. Victor Meyer Jr., Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. (Texto mimeografado).

11. Id., *ibid.*, p. 18.

de alunos nos seus setores, com o que pretendiam, através de uma assistência mais individualizada, melhores resultados no seu trabalho; a administração poderia pretender justamente o contrário, ou seja, o aumento do número de instruídos, com o que reduziria os custos, aumentando as perspectivas de novos investimentos.

Como se vê, a definição das metas poderá levar os administradores a entrevistas com pessoas e grupos, a fim de que fiquem claras as intenções e anseios, evitando-se assim que, pelo fato de não ver possibilidade de alcançar suas postulações, algum grupo se desvie das metas estabelecidas, comprometendo a consecução dos objetivos e, conseqüentemente, da missão.

Por tais razões, assume uma feição bastante séria a fase de **integração e coordenação**. Como diz Victor Meyer Jr., “nesta etapa, são combinadas as análises ambientais externa e interna com as necessidades e valores identificados entre os participantes com o propósito de escrever (ou reescrever) a missão, definir objetivos, metas e estabelecer estratégias para implementação. Objetiva-se, nesta etapa, relacionar **oportunidade e pontos fortes, valores e necessidades** identificadas, junto aos participantes, e compromisso com o propósito, direção e ações a serem desenvolvidas no futuro (curto e médio prazo)”¹².

Na fase de integração e coordenação é que se prepara o plano global da organização que servirá, inclusive, de parâmetro para que setores operacionais produzam planos específicos mais detalhados.

Finalmente, chega-se à fase de **implementação do Plano**. É o momento em que as idéias se transformam em ação. Também agora é que se verifica se o que se deduziu das análises do ambiente está correto ou se, ao contrário, são necessárias correções que modificarão também os objetivos e as metas estabelecidos. Permeável a tais alterações, o planejamento estratégico é um mecanismo que reage aos estímulos, adapta-se aos ambientes modificados para, a partir disso, inovar constantemente.

5 – UM EXEMPLO ILUSTRATIVO: SAINDO DO QUARTEL-GENERAL PARA O CAMPO DE BATALHA

Tratando do planejamento estratégico no ensino superior, J. Victor Baldrige fornece um exemplo extremamente interessante, ao comparar tal planejamento a uma manobra militar, conforme reproduzimos a seguir.

“Sob vários aspectos, o planejamento estratégico é mais um estado mental do que uma técnica de planejamento. Talvez uma simples analogia ajude a explicar esta idéia. Uma vez que a palavra “estratégia” é freqüentemente usada como termo militar, usaremos uma analogia militar para demonstrar a principal ênfase do planejamento estratégico.

Vamos supor que um exército pretendesse preparar uma invasão maior, algo como os exércitos americanos e britânicos fizeram na Normandia. O que eles fariam sobre o planejamento? É claro que o primeiro passo seria estabelecer uma série de planos complicados sobre como a invasão deveria ser conduzida. Podemos facilmente imaginar edifícios de escritórios cheios de generais, almirantes e grupos de planejamento fazendo planos de ataque, requisitos logísticos, e necessidades de transporte. Sem dúvida nenhuma as pessoas estariam fazendo planos convencionais a longo prazo. Eles

12. MAYER Jr.; Victor, ob. cit., p. 59-60.

iriam mostrar orçamentos e juntar os armamentos e homens necessários; eles iriam analisar a necessidade de equipamento novo e requisitar sua produção; iriam examinar mapas do terreno, iriam especificar a maneira como as tropas deveriam se movimentar e organizariam uma rede de comando. Resumindo, seriam feitas muitas coisas que tipicamente associamos com o planejamento tradicional.

Mas o que acontece quando a invasão se inicia? Cada um sabe que os planos originais irão certamente vacilar, que quase cada um dos parâmetros do planejamento irá mudar e a rápida mudança do ambiente militar vai pôr em desordem o desenrolar dos planos que foram traçados nos escritórios, bem longe da linha de frente.

Agora, mudaremos para o lado mental do planejamento estratégico. A unidade militar a caminho da batalha terá, sem sombra de dúvida, um plano mestre. Mas o seu real sucesso dependerá da resposta adequada à mudança de condição, da flexibilidade em responder a novas exigências e da força interna que permite o posicionamento das tropas. Como todo bom comandante militar sabe, não importa quão cuidadosamente os planos tenham sido feitos, a verdadeira batalha tomará rumos diferentes. Se tudo que um comandante de batalha tivesse fossem planos, ele estaria em uma posição bastante deficiente.

Ao invés disso, sabendo que os eventos reais serão sempre diferentes dos planos, um capacitado comandante de batalha constrói uma capacidade de respostas. Reúnem-se tropas que contêm fortes elementos de redundância, de maneira que forças extras estarão à disposição para cada movimento. Esforços complexos são empreendidos para um reconhecimento do ambiente; serviços de informação são montados com o objetivo de descobrir os movimentos do inimigo; operações de reconhecimento são feitas para descobrir onde e até que ponto os planos falharam. Comunicações estruturadas são elaboradas de maneira que o comandante possa ficar a par da situação e assim enviar, rapidamente, forças para novos movimentos que não estavam presentes nos planos originais. Reservas estratégicas são mantidas de maneira que novas forças possam ser enviadas quando necessárias numa situação de rápidas mudanças. E planos de contingência são desenvolvidos para fornecer alternativas quando o plano mestre original não funcionar. Em resumo, o campo de batalha requer uma mentalidade decididamente diferente e uma série de comportamentos bem distintos. O comandante bem sucedido deve agir rapidamente, deve saber quando adaptar os planos originais à realidade em mudança, deve fazer uma análise constante do ambiente do campo de batalha para a transformação e deve responder, rapidamente, a essa ambiente com decisões críticas.

Estamos argumentando que os líderes da educação superior americana devem aprender a pensar mais como um comandante em um campo de batalha do que como um planejador chefe de escritório, recolhido ao seu quartel-general. Infelizmente, a maior parte dos modelos de planejamento foi criada para o quartel-general; a literatura do planejamento estratégico tenta reorientar a discussão para o campo de batalha.

Algumas pessoas argumentarão que a analogia com um campo de batalha é inapropriada para a educação superior — na verdade, pessoas argumentam sobre isso em seminários onde temos discutido planejamento estratégico. Contudo, sentimos que essa analogia nos ajuda, claramente, a estabelecer uma perspectiva estratégica, a posição da mente, e as atitudes básicas que são úteis na compreensão do contraste entre o planejamento estratégico e o planejamento convencional de longo prazo”.¹³

13. BALDRIDGE, J. Victor, ob. cit. p. 14-16.