



ARTIGO DA SEMANA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - SEU IMPACTO
NO ALINHAMENTO DAS LIDERANÇAS COM OS
RESULTADOS DA EMPRESA**

LUIZ CARLOS BUENO - DIRETOR GERAL DA WISDOM

ARTIGO DA SEMANA

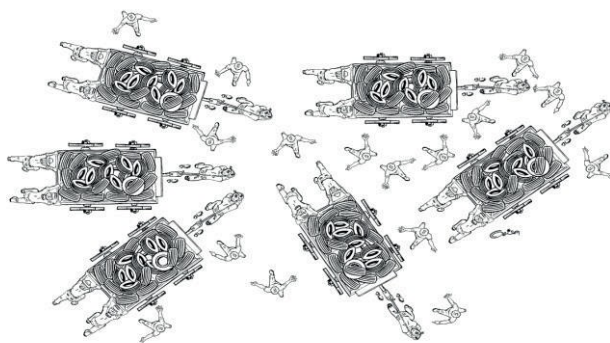
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SEU IMPACTO NO ENGAJAMENTO DAS LIDERANÇAS COM OS RESULTADOS DA EMPRESA

A grande maioria das LIDERANÇAS EMPRESARIAIS tem plena consciência da importância de um PROCESSO de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ainda que boa parte delas não disponha dos talentos humanos, recursos técnicos e materiais para desenvolvê-lo de forma periódica e sistemática.

Com frequência os LÍDERES EMPRESARIAIS têm uma visão clara de onde querem chegar. No entanto, se esta visão não é objetivamente disseminada para as demais LIDERANÇAS e é por elas compartilhada a dissipação de esforços e de recursos, com certeza, irá ocorrer.

A razão é simples: enquanto o PRIMEIRO EXECUTIVO acredita que seus subordinados diretos sabem “aonde ele quer chegar”, cada um dos LÍDERES a ele ligados, na realidade, acredita saber qual é a direção certa e, a partir de sua percepção, orienta os esforços da equipe, o que resultará numa identidade organizacional difusa. A figura abaixo reflete essa situação:

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DIFUSA



Dentre as LIDERANÇAS EMPRESARIAIS que desenvolvem o PROCESSO de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO com regularidade, uma boa parte delas se restringe a focá-lo nos aspectos MERCADOLÓGICOS, ECONÔMICOS e FINANCEIROS, bem como nos reflexos que estes terão sobre o ambiente interno da EMPRESA, em termos de profissionais qualificados, recursos técnicos e materiais, o que, definitivamente, não é suficiente. Vejamos porquê.

Na **WISDOM** temos a METÁFORA de que a “organização é a única OBRA que começa a ser construída pelo telhado”, ou seja, a partir da definição, pelos acionistas, da NATUREZA e OBJETIVOS do negócio, bem como de sua MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, VALORES e ESTRATÉGIAS de operação.

A MISSÃO é a razão de ser da Organização. Nela residem as crenças centrais da iniciativa e a sua intenção estratégica. É o elemento que dará sentido às ações. Dela e de seus valores, irão derivar os demais elementos, tais como: a visão de futuro, estratégias de negócio, estrutura organizacional, políticas corporativas, etc.

A CULTURA tem tudo a ver com os VALORES da Organização. Ela é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de procedimentos, atitudes e expectativas compartilhadas tanto pelas LIDERANÇAS quanto pelos demais profissionais e é isso que a distingue das demais EMPRESAS.

Já a VISÃO é a situação futura desejada. Onde a Organização quer estar ou como quer ser vista em um dado período de tempo. É ela que irá determinar a direção estratégica e dela irão derivar metas e objetivos, devidamente alinhados com a MISSÃO e a CULTURA da EMPRESA.

Portanto, o PROCESSO de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO terá como seu produto final um PLANO indicando quais serão as ESTRATÉGIAS e as consequentes AÇÕES que permitirão à EMPRESA sair da posição em que está em um dado momento e chegar à situação futura desejada. A imagem abaixo reflete o nosso entendimento:



Ora, se o PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO é um PLANO que deverá ser periodicamente monitorado e ajustado, mesmo que ele contemple a ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, os talentos humanos e os recursos técnicos e materiais requeridos para implementá-lo, isso não significa que ele se transformará em resultados, pois ainda será um documento de intenções dependente dos profissionais que irão realizá-lo, já que são as PESSOAS QUE O FARÃO ACONTECER.

É claro que um robusto SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO, devidamente integrado a um PROGRAMA DE INCENTIVOS - CURTO E LONGO PRAZOS, irá contribuir para que os profissionais da EMPRESA se mobilizem para concretizá-lo, mas, como “dinheiro não é tudo”, isso ainda não será suficiente para ENGAJÁ-LOS na plenitude, ou seja, despertar-lhes a paixão, o sentido de missão, a vontade e o compromisso de realizar esforços opcionais.

Nada prejudica mais os níveis de ENGAJAMENTO das PESSOAS do que a complacência / conivência das LIDERANÇAS ao lidar com CONFLITOS, a dicotomia entre DISCURSO e PRÁTICA, o desrespeito aos VALORES e à CULTURA da EMPRESA ou o casuísmo no trato de questões envolvendo um ou apenas alguns profissionais vistos como mais “chegados”.

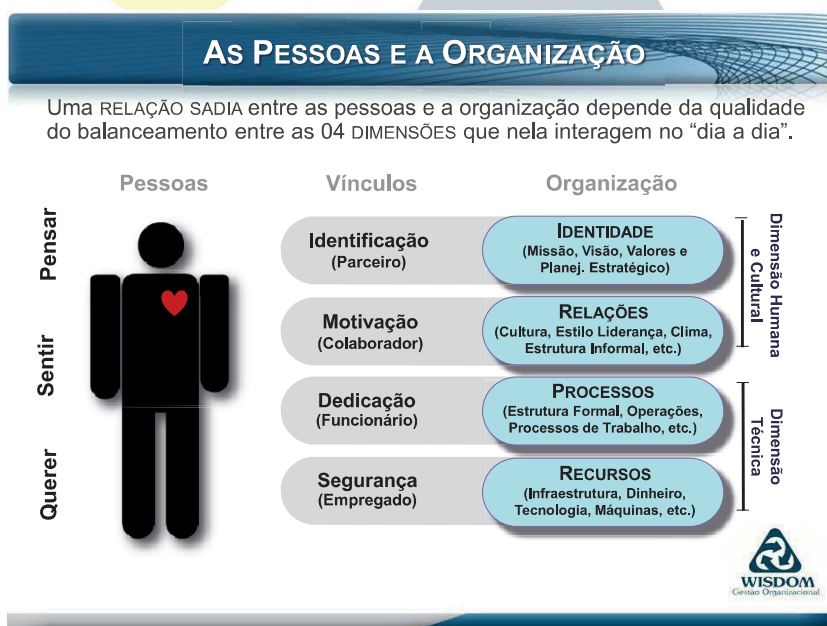
Como se sabe, a EMPRESA é construída por PESSOAS e o seu ENGAJAMENTO com a Organização é uma decorrência da qualidade dos vínculos que com ela foram construídos ao longo do tempo. Existem quatro tipos de vínculos, os quais se dividem em duas dimensões distintas em sua QUALIDADE, ou seja, TÉCNICA e HUMANA / CULTURAL.

Se a EMPRESA lida com os seus profissionais enxergando-os como RECURSOS, a contrapartida deles em termos atitudinais será agirem como EMPREGADOS, ou seja, em seu dia-a-dia com a Organização eles buscam a SEGURANÇA da troca de seu trabalho por remuneração. Esse é o nível 01 de qualidade do vínculo e ele faz parte da DIMENSÃO TÉCNICA.

Se a EMPRESA lida com os seus profissionais enxergando-os como parte dos PROCESSOS DE TRABALHO, a contrapartida deles em termos comportamentais será agirem como FUNCIONÁRIOS, ou seja, em seu dia-a-dia, a Organização pode deles esperar DEDICAÇÃO no exercício de suas funções. Esse é o nível 02 de qualidade do vínculo e ele também faz parte da DIMENSÃO TÉCNICA.

Se a EMPRESA lida com os seus profissionais valorizando as RELAÇÕES com ela e entre eles, a contrapartida deles em termos atitudinais será agirem como COLABORADORES, ou seja, em seu dia-a-dia, a Organização pode deles esperar MOTIVAÇÃO na realização de seus trabalhos. Esse é o nível 03 de qualidade do vínculo e ele é parte da DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL.

Finalmente, se a EMPRESA lida com os seus profissionais valorizando a IDENTIDADE entre as partes, a contrapartida deles em termos comportamentais será agirem como PARCEIROS, ou seja, em seu dia-a-dia, a Organização pode deles esperar IDENTIFICAÇÃO, PROTAGONISMO ou atitude de “dono do pedaço” em relação aos seus trabalhos. Esse é o nível 04, o mais alto em termos da qualidade do vínculo e ele também faz parte da DIMENSÃO HUMANA E CULTURAL. A imagem a seguir reflete o que acima mencionamos:

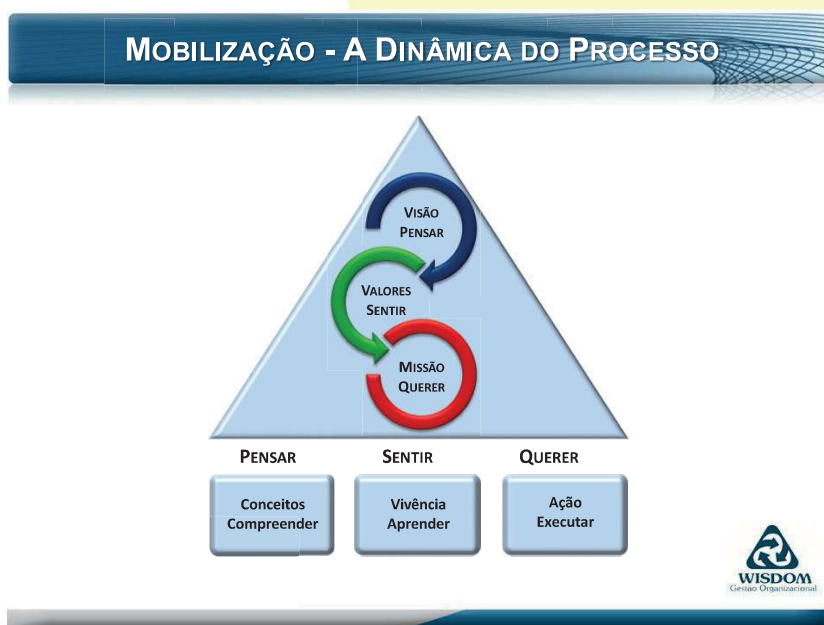


Vale ressaltar que os dois últimos comentários não significam que todos devem ter as mesmas opiniões, pois um ambiente saudável precisa do confronto de ideias e, sim que os “inquietaos devem ter o seu lugar”.

Fortalecer a qualidade dos vínculos entre a EMPRESA e as PESSOAS que nela trabalham é tornar a CULTURA mais robusta e, como decorrência, os níveis de ENGAJAMENTO dos profissionais com a Organização. Isso não é fácil, pois requer mais do que eventos isolados de educação.

Exige disciplina e INVESTIMENTO em ações integradas e de reforço mútuo, que contribuam para fortalecer o compromisso e a consciência da importância de reverem-se os paradigmas de atuação, bem como propiciar ferramentas que reforcem as atitudes desejadas pela EMPRESA.

É preciso preparar LIDERANÇAS conscientes de seus papéis de FACILITADORAS e DESENVOLVEDORAS de PESSOAS, bem como de responsáveis por criar ambientes favoráveis à integração de esforços e ao ENGAJAMENTO da equipe com as estratégias organizacionais, a fim de mobilizá-las para produzir resultados sustentáveis em longo prazo. A imagem abaixo reflete essa visão:



Em resumo, o objetivo final do PROCESSO de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL é definir PLANOS DE AÇÃO que permitam à EMPRESA antecipar-se às MUDANÇAS DO MERCADO, mediante oportuna adequação de seus PRODUTOS & SERVIÇOS e de seus MODELOS DE GESTÃO - organizacional e de pessoas, em sintonia com sua MISSÃO, CULTURA, VISÃO DE FUTURO e ESTRATÉGIAS de operação.

O PROCESSO visa envolver e mobilizar as LIDERANÇAS para, em conjunto, analisarem as tendências do macro ambiente de negócios da EMPRESA, identificar seus diferenciais competitivos, riscos e potenciais questões que a afetem para, com base em CENÁRIOS VIÁVEIS, desenvolver os PLANOS DE AÇÃO acima mencionados.

Finalmente, entendemos que desenvolver esse PROCESSO permitirá às LIDERANÇAS da EMPRESA:

- **Preparar Diagnóstico Inicial:** Formar imagem clara e atual da EMPRESA e de seus negócios, das ameaças e oportunidades, inclusive em termos de inovações disruptivas que possam afetá-los, bem como dos pontos fortes e fracos de seus PRODUTOS & SERVIÇOS, estrutura organizacional, processos de trabalho e de gestão de pessoas.

- ▶ **Identidade - Construir Consenso:** Com base na MISSÃO e na CULTURA da EMPRESA, refletir sobre o cenário competitivo e retificar ou ratificar a VISÃO DE FUTURO, o perfil dos clientes alvo, os critérios de segmentação do mercado e os processos essenciais e de atendimento, a fim de definir estratégias de negócio alinhadas aos objetivos de médio e longo prazo.
- ▶ **Mitigar Riscos:** Identificar possíveis riscos do ambiente externo (concorrentes, novos entrantes, tecnologias, órgãos reguladores, partes interessadas), analisar probabilidades e dimensionar eventuais impactos, a fim de definir planos exequíveis e priorizar ações.
- ▶ **Reforçar Diferenciais Competitivos:** Refletir sobre as COMPETÊNCIAS organizacionais e as FORÇAS PROPULSORAS da EMPRESA, a fim de posicioná-la no mercado de forma única e/ou diferenciada dos concorrentes.
- ▶ **Refletir Sobre o Portfólio de Clientes:** Com base no posicionamento mercadológico definido, refletir sobre o PORTFÓLIO DE CLIENTES que se quer atender, a partir dos diferenciais competitivos que se pretenda explorar.
- ▶ **Alavancar Resultados:** Identificar como agregar valor aos clientes do PORTFÓLIO REVISADO, visando gerar resultados sustentáveis e acima da média dos segmentos em que atua.
- ▶ **Estabelecer Direção Clara e Planos de Ação:** Estabelecer as macro atividades e as ações de *kick off* de um PLANO que ENVOLVA E ENGAJE os participantes tanto na definição do que fazer quanto na busca dos resultados.
- ▶ **Mostrar Transparência:** Implementar AÇÕES DE COMUNICAÇÃO - interna e externa, que permitam à equipe, clientes e fornecedores, compreender a sinergia entre a ESTRATÉGIA de negócios com a MISSÃO e a VISÃO DE FUTURO da EMPRESA.

Luiz Carlos Bueno - DIRETOR GERAL da **WISDOM**, Bacharel em Marketing (ESPM), Pós-graduado em Marketing e Finanças (FGV). Certificação como Consultor e Líder Facilitador (Adigo), em Coaching Executivo (EcoSocial), em Mediação de Conflitos Organizacionais (Trigon - Alemanha) e Membro Fundador da Associação ComViver - São Paulo - SP.

Leila Tammela - *Practice Leader* em Desenvolvimento de Pessoas e Diretora da Unidade RJ da **WISDOM**. Engenheira de Produção - UFRJ e Mestre em Administração - PUC, foi executiva em organizações de TI e de engenharia consultiva. Além de *Biographical Counseller*, atua como Consultora em processos de educação e Coach Executiva em empresas de energia, mineração, ensino e de serviços nas áreas editorial, financeira, engenharia e de saúde, há mais de 20 anos.

PALAVRAS CHAVE: alinhamento, competência, conflito, consciência, crença, cultura, cultural, desempenho, dimensão humana, dimensão técnica, diferencial competitivo, engajamento, engajar, estratégia, estratégico, estrutura, gestão, identidade, incentivo, líder, liderança, missão, motivação, mudança, organização, planejamento, processo, propósito, protagonismo, recurso, relações, resultado, segmento, segmentação, valores, valor agregado, vínculo, visão.