



O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

Em resumo, pode-se dizer que é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas, utilizando-se, para tanto, de um instrumento denominado “plano estratégico”.

Sobre a Gestão Estratégica

Em Administração, somos testemunhas do surgimento de muitos modismos e de tendências que nem sempre conseguem se firmar. Por outro lado, podemos observar com frequência a construção de novas ferramentas, métodos e técnicas que possuem como ponto de partida outras ferramentas, métodos e técnicas já existentes. Assim, não se pode dizer que é comum haver uma teoria administrativa absolutamente nova.

Todavia, alguns aportes metodológicos e conceituais têm provado seu valor, ainda que sejam reinventados com a prática ao longo do tempo. A **gestão estratégica** é um deles.

Segundo o dicionário Houaiss, estratégia significa “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfruta, visando ao alcance de determinados objetivos”. Já o dicionário Michaelis define estratégia simplesmente como “**a arte de dirigir coisas complexas**”.

Ambas as definições conferem um tratamento de “arte” para a imprescindível tarefa de buscar direcionar todo o conjunto de recursos organizacionais - representados nos esforços das pessoas (dons, talentos, interesses e aptidões naturais) e na aplicação dos meios materiais disponíveis para fazer o que a empresa faz - para o alcance de um desejo coletivo quanto ao futuro daquele “grupo de pessoas com um propósito” - que é a própria definição de organização.

A Gestão Estratégica na Administração Pública

A área pública tem sido colocada em cheque pela sociedade com relação às respostas que lhes são exigidas. O cidadão-usuário demanda padrões de excelência nos serviços oferecidos, exercendo seu direito de cobrar presteza no atendimento aos anseios sociais e no cumprimento da missão das instituições. Além disso, as organizações públicas não puderam crescer em tamanho o suficiente para acompanhar o ritmo do crescimento populacional do país. O incremento da demanda tanto qualitativa quanto quantitativamente no setor público é fato inegável.

Como dar cabo da tarefa de responder adequadamente a esses (quase) novos desafios?

Muitas organizações públicas, ao se depararem com a dificuldade de mobilizar seus esforços, direcionando-os para a efetiva melhoria dos serviços oferecidos, têm optado por **definir um plano estratégico**. Gerir estrategicamente uma organização pública significa, nos dias de hoje, a possibilidade mais tangível, e talvez a única, de atingir os objetivos institucionais pretendidos.

O Plano Estratégico

A gestão estratégica trata em primeiro lugar da **formulação de estratégias que determinem rumos ou formas de atingir objetivos**. Essas estratégias são geralmente reunidas e descritas em um plano estratégico, que, por sua vez, é concebido didaticamente a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucide ameaças e oportunidades, sob os pontos de vista interno e externo à organização.

O plano estratégico será consubstanciado, então, num instrumento esclarecedor quanto:

- à **missão** - para que servimos, qual é nossa razão de ser;
- à **visão** - onde queremos chegar como instituição;
- aos **valores** - quais são nossas premissas quanto às atitudes para alcançar nossa visão;
- à **estratégia** - como faremos para alcançar nossa visão e
- aos **desdobramentos da estratégia** - as grandes ações que precisamos conduzir e que compõem a estratégia, isto é, os **objetivos estratégicos**.

A estratégia deverá desdobrar-se também indicando as **competências organizacionais**, ou seja, quais são as capacidades que possuímos coletivamente, ou que precisaremos desenvolver, para podermos alcançar nossa visão.

→ O documento “Estratégias do Poder Judiciário”, editado pelo Conselho Nacional de Justiça, é um bom exemplo de plano estratégico e está acessível no item “links associados” da página do Plano Estratégico do TRT 10.

Considerações Importantes

O plano estratégico nada mais é do que uma consolidação de ideias, que por si só não produzem resultado algum. Ao contrário, é na **implementação dessas ideias** que a organização vai obter o melhor da estratégia.

É necessário observar também que a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o processo todo – formulação e implementação – não é construído apenas apoiado em questões concretas, mas é produto de mecanismos altamente complexos. Isso

sem falar nas mudanças bruscas nos contextos dentro e fora da organização, imprevisíveis, muitas vezes.

Dessa forma, o maior desafio da gestão estratégica está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.