PLANEJAMENTO E AÇÃO PLANEJADA: O DIFÍCIL BINÔMIO*

BELMIRO VALVERDE JOBIM CASTOR**
NELSON SUGA***

1. Introdução; 2. Planejamento empresarial: teoria e prática; 3. Transformando idéias em ação; 4. Conclusão.

Percepção errada de administradores quanto ao verdadeiro papel e à utilidade do planejamento e atuação de planejadores, tendo como conseqüência a não-implementação de planos, a desmoralização do processo e o reforço da noção de que improvisação e intuição devem ser as únicas fontes de decisões organizacionais, apesar de o planejamento ser indispensável ao aumento da racionalidade das decisões nas organizações modernas e de a preparação de planos envolver técnicas com alto nível de sofisticação teórica. Sugestão de um conjunto de premissas e estratégias para facilitar a transformação de planos em ação planejada.

1. *Introdução*

O estudioso do planejamento empresarial encontra na literatura especializada inúmeras maneiras de dividir o trabalho de planejamento em fases ou etapas.[1] Poucas classificações serão, no entanto, mais amargamente verdadeiras do que a publicada, anos atrás, em uma revista alemã, que dividia o planejamento nas seguintes *phasen:* a) entusiasmo; b) confusão; c) desilusão; d) procura do culpado; e) castigo do inocente; f) condecoração dos não-participantes.

Na realidade, alguns dos desafios mais sérios do planejamento empresarial não residem no campo eminentemente técnico, ou seja, no domínio de processos, modelos e técnicas de diagnóstico, avaliação de alternativas ou acompanhamento do acerto de decisões, por exemplo. Sobre isto já existe uma grande capacidade conceitual e metodológica desenvolvida, além da atenção de bom número de uni-

* Trabalho contemplado com o Primeiro Prêmio SPE — Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, São Paulo, junho de 1986.
** Ph.D em administração pública pela University of Southern California. Professor titular no Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná; Secretário de Estado da Educação do Paraná. (Endereço do autor: Av. Água Verde, 1.680 — 80.329 — Curitiba, PR.)
*** Mestre em ciências (pesquisa operacional) pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA); professor adjunto no Departamento de Informática da Universidade Federal do Paraná; gerente de planejamento estratégico do Bamerindus. (Endereço do autor: Rua Comendador Araújo, 551 — 4.º and — Curitiba, PR.)
[1] Ackoff, R. L. *Creating the corporate future.* New York, John Wiley, 1981. p. 74-5; Lefebvre, G. & Rosa, J. A. *Planejamento estratégico — implantação.* São Paulo, Management Center do Brasil, 1983. p. 12-7; Oliveira, D. P. R. *Planejamento estratégico.* São Paulo, Atlas, 1986.

versidades e entidades profissionais com base em farta literatura especializada. O grande desafio a ser vencido pelos advogados e praticantes do planejamento empresarial é a passagem do campo intelectivo, do terreno das idéias e dos propósitos, para a ação concreta de mudança capaz de dar conseqüência às idéias e aos planos.

A incapacidade ou dificuldade de levar uma empresa a adotar determinadas estratégias ou cumprir planos é uma fonte habitual de frustração e desencanto para os planejadores, enquanto a freqüente inconseqüência dos projetos e planos elaborados serve para gerar desencanto na empresa quanto à utilidade real do planejamento empresarial. Sinais visíveis de desencanto são os cortes nas equipes de planejamento de grandes empresas americanas.[2] Cedo, o planejamento passa a ser visto por setores influentes da empresa como um exotismo intelectual típico de PhD, cuja existência só se justifica porque uma empresa realmente moderna, bem administrada e atualizada, *tem* de "ter planejamento",[3] mas cuja utilidade se esgota aí. Quando esta noção se difunde, a sobrevivência do planejamento empresarial como processo organizacional está seriamente ameaçada.

Resignadamente, os planejadores lavam as mãos, consolando-se com a idéia de que não lhes cabe a tarefa de implantar as idéias que ajudaram a conceber. Este consolo é ilusório e temporário, pois o processo de planejamento no qual confiam e a que dedicam sua capacidade e energia só se desenvolve e consolida quando é internalizado na cultura organizacional, a ponto de ser tão rotineiramente exercitado quanto qualquer outro processo gerencial.

Os estudiosos das organizações e da administração têm dedicado grande atenção a tais fatores, que são os grandes responsáveis pela inibição do planejamento empresarial, mas com limitado sucesso. Multiplicaram-se (e multiplicam-se ainda hoje) as experiências e técnicas de "desenvolvimento organizacional" e as tentativas de ensinar a "administrar mudanças" ou a vencer "resistências à inovação" ou ainda a fomentar "atitudes e comportamentos positivos", mas os resultados são reconhecidamente efêmeros e modestos, na grande maioria dos casos.

Este artigo aborda as dificuldades em associar o *planejamento* à *ação* empresarial efetiva e tenta, inicialmente, classificar tais dificuldades para, em seguida, propor algumas linhas de atuação que possibilitem sua superação. Sugere-se, aqui, que tais dificuldades são oriundas de fatores que têm a ver tanto com as características e a cultura organizacional de cada empresa, quanto com a má condução do processo de planejamento empresarial em si mesmo. A combinação desses dois grupos de fatores acaba por levar o planejamento organizado à esterilidade (na melhor das hipóteses) ou ao desaparecimento (na pior).

Tais disfunções devem ser enfrentadas mediante a adoção de algumas estratégias básicas que levem à:

a) adequação do processo de planejamento empresarial às condições estruturais e operacionais da organização;

b) criação de condições internas que forneçam suporte político às propostas de planejamento para que as mesmas encontrem eco e receptividade na empresa;

[2] Gluck, F. W. A fresh look at strategic management. *The Journal of Business Strategy*, Boston, Warren, Gorham & Lamont, 6(2):4-19, 1986.

[3] Lauenstein, M. The failure of strategic planning. *The Journal of Business Strategy*, Boston, Warren, Gorham & Lamont, 6(4):75-80, 1986.

c) efetiva associação entre planejamento e controle, como estratégias complementares e mutuamente influentes. um ponto que — embora unanimemente enfatizado na teoria — é de difícil e trabalhosa concretização prática.

Antes de ingressarmos na discussão proposta, é oportuno fazer alguns esclarecimentos em relação à terminologia e às conceituações adotadas.

Planejamento empresarial é tomado no seu sentido amplo do termo, isto é, como o conjunto de processos, técnicas e métodos de análise, escolha de objetivos e prospecção do futuro utilizado em uma dada empresa. Manifesta-se, através de planos e outros documentos de planejamento, em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Por seu turno, o processo de controle, envolvendo acompanhamento e avaliação de resultados empresariais, embora sabidamente um componente interdependente do processo de planejamento, é tratado separadamente para fins de clareza do argumento, pois a distinção facilita a discussão das dificuldades inerentes a cada um.

2. *Planejamento empresarial: teoria e prática*

Não há necessidade de rever aqui as bases conceituais do planejamento empresarial, pois o assunto é objeto de uma rica literatura especializada, cujos títulos mais relevantes já estão disponíveis em tradução brasileira,[4] além de já merecerem atenção acadêmica e profissional de alto nível no Brasil.[5]

Podemos, portanto, passar a rever algumas das dificuldades conceituais e práticas que o trabalho de planejamento empresarial costuma enfrentar no ambiente organizacional.

2.1 O conceito de planejamento e suas percepções

Entre as inúmeras definições de planejamento existentes, podemos escolher uma adequada ao grau de abstração que desejamos: planejamento é o exercício sistemático da antecipação.

Com efeito, está planejando quem está tentando *antecipar* o que virá no futuro e antecipar-se ao futuro. O axioma básico que sustenta o planejamento é a idéia de que muitos eventos futuros, quando indesejáveis, podem ser alterados por uma ação proposital, planejada.[6]

Essa antecipação não pode ser episódica e atabalhoada, pois isto não constituiria planejamento. Ela deve ser sistemática e obedecer a determinadas regras

[4] Ackoff, R. L. *Planejamento empresarial.* Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. 1974; Ansoff, H. I. *Estratégia empresarial.* São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977; Kami. M. J. & Martz, W. F. *Manual do processo de planejamento empresarial.* São Paulo, Management Center do Brasil, 1981; Randolph, R. M. *A administração do planejamento.* São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

[5] Bethlem, A. S. *Política e estratégia de empresas.* Rio de Janeiro, Editora Guanabara Dois, 1981; Lefebvre, G. & Rosa, J. A. op. cit.; Torres, N. A. *Sistema Planinter de planejamento integrado.* São Paulo, Uniconsult, 1980.

[6] Ackoff, R. L. *Creating the corporate future.* op. cit. p. 61-5.

e cautelas técnicas, representadas pelos métodos e técnicas de pesquisa e documentação, modelos e técnicas quantitativas e qualitativas de análise, avaliação e controle que lhe garantam confiabilidade e comparabilidade.

A aceitação teórica do conceito de planejamento é, em geral, bastante ampla, pois, virtualmente, nenhum administrador gosta de se antepor à racionalidade que o planejamento sugere. No entanto, sua *prática* efetiva não costuma despertar o mesmo entusiasmo. Freqüentemente desenvolvem-se entre os membros de uma organização percepções enquivocadas ou negativas em relação ao processo de planejamento e aos planejadores. Entre elas, são populares as seguintes percepções:

a) ao planejamento se opõe o "fazejamento";

b) o planejamento é um jogo de intelectuais do qual participam outros membros da empresa;

c) o planejamento é um símbolo de *status* empresarial;

d) o planejamento é um conjunto de ritos;

e) o planejamento é uma camisa-de-força.

2.1.1 Planejamento como oposto ao "fazejamento"

Todos se lembram desta frase, atribuída ao jogador Dario: "Chega de planejamento, vamos ao *fazejamento.*" Ela é frqüentemente repetida por administradores e membros de empresas para ridicularizar o esforço de planejamento. Isto, em parte, devido à forma mais reativa e menos reflexiva de agir de muitos administradores.[7]

Colocam-se, assim, em antagonismo, dois processos que teoricamente deveriam complementar-se: o planejamento e a execução. Ironicamente, isto costuma acontecer em organizações cujo nível de planejamento é bastante precário e que, na verdade, necessitariam de mais planejamento, não de menos.

2.1.2 Planejamento como passatempo de intelectuais

Há alguns anos, o cartunista francês Pierre Chaval, famoso por seu humor melancólico e ácido, publicou uma *charge* na qual um personagem absorto, sentado num monte, olhava para o firmamento celeste, aparentemente tentando compreender algo a respeito dos mistérios do universo. A legenda esclarecia tratar-se de um *"imbécile en train de se poser des questions"*, um imbecil fazendo perguntas a si próprio.

De certa forma, esta é outra percepção popular em muitos ambientes organizacionais: planejadores são intelectuais que passam seu tempo fazendo elocubrações e formulando teorias sem nenhuma relevância para a empresa, embora interessantíssimas para eles próprios. O uso de técnicas de análise sofistica-

[7] Mumby, T. Managing from the seat of your pants. *Creativity and Innovation Network*, Manchester, Manchester Business School, *11*(4):167-8, 1985.

das, mesmo esotéricas, nada mais seria do que um componente lúdico de que se serve o planejador para aumentar seu nível de interesse, mas que nenhuma contribuição realmente relevante traz para a empresa.

Dste jogo participam outros membros. Aqueles que aspiram ser também considerados "intelectuais", aqueles que extraem do "jogo" do planejamento elementos para a conquista de poder e de espaços políticos na organização e mesmo indivíduos que acham que "jogar" faz parte de suas obrigações ou prerrogativas funcionais.

2.1.3 Planejamento como rito

Robert K. Merton[8] utilizava o termo "ritualismo" para designar as situações em que a substância era desprezada em favor da forma, uma exacerbação patológica do formalismo.

Tal conceito, o ritualismo, se aplica de maneira apropriadíssima às empresas nas quais o esforço de planejamento é entendido como a repetição mecanicista de determinados rituais apenas para satisfazer às aparências. Podem ser vítimas do ritualismo, por exemplo, os processos de discussão e fixação de metas e objetivos, o processo de orçamento e programação, a utilização de técnicas de programação complexas como PPBS *(Planning, Programing, Budgeting System)*, ZBB *(Zero Base Budgeting)* e o fornecimento de informações de controle empresarial, por exemplo.

Quando tais atividades se tornam meramente tarefas repetitivas e automáticas, perdem a utilidade para as quais foram concebidas, que é, exatamente, obrigar a uma reflexão sistemática e permanente a respeito da substância dos problemas e de suas soluções.

A fixação de objetivos e metas, a discussão de estratégias alternativas, a fixação de cronologias e o fornecimento de dados de controle passam a ser apenas um incômodo ritual a ser suportado pelos administradores e membros da empresa, tal qual as aulas de catecismo eram suportadas pelas indefesas crianças até há alguns anos. É necessário lembrar que "o fato é que o planejamento tende a um sistema formal mas estes, não se deve esquecer, são apenas um meio para um fim — estes não produzem o planejamento, mas podem até impedi-lo, quando a ênfase maior for para a forma e menos para o conteúdo".[9]

Como subproduto do ritualismo, surgem outras patologias: o desenvolvimento de atitudes defensivas exemplificadas pela preocupação em "jogar seguro"; a fixação de metas propositadamente modestas e de orçamentos de despesas propositadamente exagerados; a preocupação obsessiva com a forma de relatórios, gráficos e mapas, etc.

O ritualismo é uma patologia organizacional especialmente perigosa porque pode perfeitamente servir a diferentes interesses: o da alta administração da em-

[8] Merton, R. K. *Social theory and social Structure.* New York, Free Press, 1957.
[9] Sawyer, G. C. *Corporate planning as a creative process.* Oxford, Ohio, The Planning Executives Institute, 1983.

presa, que exibe a acionistas, banqueiros, fornecedores, clientes e jornalistas especializados uma inesgotável preocupação com o planejamento; o dos planejadores, porque a constante repetição dos processos lhes dá visibilidade e prestígio dentro da organização; o dos administradores de nível intermediário, porque os planos lhes dão apoio e — sendo essencialmente ritualistas e divorciados da realidade em constante mutação — não lhes criam restrições nem deveres.

Só quem não ganha é a empresa, que se vê privada da constante investigação a respeito de suas potencialidades, bem como da orientação quanto a seu futuro, que lhe poderia ser suprida por um esforço efetivo e substantivo de planejamento.

2.1.4 Planejamento como camisa-de-força

Como é inevitável, o exercício do planejamento impõe restrições à livre decisão dentro de uma empresa. Em vez da decisão intuitiva, criam-se critérios; no lugar da decisão lotérica, estabelecem-se precedentes; em vez da administração do dia-a-dia "comendo da mão para a boca", diretrizes de longo prazo, metas e objetivos; ao contrário de mudanças ao sabor das circunstâncias, orçamentos e previsões financeiras.

Decorre daí um argumento bastante comum de que o planejamento "reduz a flexibilidade administrativa da empresa" e sua "agilidade", contribuindo, assim, para a morosidade e a burocratização das decisões. Dependendo do tipo de planejamento adotado, isto pode ser total ou parcialmente verdadeiro, mas muito freqüentemente a acusação de que o planejamento estrangula o dinamismo da empresa é uma desculpa conveniente para evitar as restrições benéficas que ele traz.

2.1.5 Os resultados das percepções

Que resulta dessas percepções? Certamente um descompasso entre dois processos — planejamento e ação — que deveriam estar de tal forma integrados de modo a tornar impossível distingui-los facilmente. As atividades ligadas à investigação sistemática da realidade experimentada pela empresa, a antecipação de riscos e oportunidades no ambiente em que ela opera e a identificação e avaliação comparativa de alternativas de ação deveriam ser processos intimamente afins com a realização, a ação propriamente dita. Em vez disto, ocorre freqüentemente uma dicotomia indesejável, que exige uma penosa e complexa simbiose por parte dos planejadores e administradores mais conscientes.

2.2 Erros comuns dos planejadores

Até que ponto essas percepções equivocadas são reforçadas por erros cometidos na condução do processo de planejamento? A "contribuição" dos planejadores empresariais pode ser substancial.

2.2.1 A dicotomia pensar-agir

Em primeiro lugar, como recíproca à dicotomia "planejamento-*fazejamento*", é comum encontrar-se nos planejadores uma tendência a acreditar na existência de uma clara separação entre o "pensar" e o "agir", cabendo a eles pensar, não constituindo alvo de sua preocupação empenhar-se para que os pensamentos sejam transformados em ações concretas.

Esta concepção é claramente perigosa, pois boa parte da frustração experimentada pelo processo de planejamento empresarial decorre, exatamente, da inconseqüência daquilo que é planejado. Em contrapartida, os planejadores terão chances mais amplas de sucesso se, além de dominar os instrumentos técnicos, desenvolverem a capacidade, por assim dizer, política de influenciar os responsáveis pela empresa no sentido de dar conseqüência às suas idéias e projetos. Para isso, é indispensável um claro conhecimento dos valores envolvidos, motivos, necessidades e objetivos pessoais dos membros da organização, uma *expertise* que não chega a ser comum entre os planejadores.

2.2.2 Elitismo intelectual, domínio da forma, ignorância quanto à substância

Associada a essa disfusão, está o elitismo intelectual de que padecem muitos planejadores. Tendo o domínio de técnicas e metodologias relativamente sofisticadas para a maioria dos integrantes da empresa, os planejadores tendem a se isolar, protegidos por jargões esotéricos e incapazes de desenvolver um relacionamento profissional intenso com o pessoal diretamente responsável pela execução.

Como conseqüência, estabelecem-se barreiras difíceis de transpor, pois os planejadores tenderão a ser considerados "aqueles poetas", e "exóticos", freqüentemente brindados pela famosa frase de Shaw de que "quem sabe faz, quem não sabe ensina".

Estas críticas podem não ser totalmente injustas. Não raro, os encarregados do planejamento empresarial (com exceção dos níveis mais específicos de planejamento, como o dos projetos de engenharia) têm um amplo domínio das técnicas, processos, metodologias de análise e prospecção, modelação, uso de estatística inferencial, etc., mas carecem de um bom conhecimento *substantivo* das atividades que estão planejando.

À medida que o nível de abstração aumenta, eleva-se também o risco de que isto ocorra, pois o planejador se verá às voltas com variáveis cada vez mais agregadas, nas quais os detalhes operacionais têm pouco ou nenhum valor. Assim, passam a trabalhar com valores e conceitos de grande magnitude e síntese, mas progressivamente divorciados das realidades básicas do negócio ou atividade que está sendo objeto do planejamento.

Pode-se argumentar que isto é inevitável e até desejável. Não disse Maquiavel[10] na introdução de *O princípe,* que, para que se possa entender a planície é necessário estar na montanha, como para se entender o povo há que ser princípe? Isto é verdade, mas se considerarmos que uma das razões para os sucessos

[10] Maquiavel, N. *A arte da guerra. A vida de Castruccio Castracani. Belfagor, O arquidiabo. O príncipe.* 2. ed., Editora Universidade de Brasília, Brasília, 1982. p. 73.

apenas moderados do planejamento empresarial é o distanciamento entre planejadores (e planejamento) e executores dentro do ambiente organizacional, é inegável que os planejadores ganham em legitimidade quando são capazes de executar com razoável competência aquilo sobre o que pretendem teorizar.

2.2.3 A idolatria dos modelos e o mito do *caeteris paribus*

Boa parte do planejamento empresarial é alicerçada no uso eficiente de técnicas de investigação, previsão e escolha de decisões racionais. Para aplicar tais técnicas, é indispensável que se simplifiquem as condições de tomada de decisão: para isto, servem os modelos, representações *simplificadas* de uma *realidade complexa*. Infelizmente, é comum os planejadores esquecerem que os modelos são uma simplificação da realidade e passarem a encará-los como espelho fiel da realidade sob estudo, preferindo soluções ótimas de um problema incompletamente formulado à solução razoável de um problema completamente formulado.[11] Como é mais fácil trabalhar em ambiente controlado, manejando um número limitado de variáveis, do que procurar entender uma realidade multifacetada, é normal que os planejadores tendam a preferir o planejamento *in vitro* do que o *in situ*.

Existe outra simplificação perigosa. Em qualquer simulação ou modelo existe um pressuposto teórico indispensável: o de que variáveis que não são manejadas no modelo permanecem como estão: é o chamado *caeteris paribus,* as demais coisas permanecendo inalteradas.

Ora, esta condição não existe no mundo real. Quando se trata de sistemas abertos, como é o caso de uma empresa, nada permanece estático, todo o conjunto de variáveis experimenta mudanças constantes e sucessivas. O planejamento empresarial existe em ambientes organizacionais que se assemelham a caleidoscópios, os quais, a cada giro, oferecem uma combinação de elementos totalmente inédita.

Assim, poucos equívocos podem ser tão danosos quanto as crenças de que o modelo representa fielmente a realidade e de que o universo no qual opera o planejador é estático, movendo-se uma ou poucas variáveis enquanto as demais permanecem como eram. É necessário que o planejamento seja suficientemente flexível para levar em conta alterações múltiplas e permanentes e é indispensável abandonar uma postura que parece querer dizer que, se a realidade teima em não se comportar como o modelo prévio, ela é que deve se ajustar.

Porém, como projetar e operar modelos com esse tipo de ajustamento múltiplo e permanente é complexo e oneroso, torna-se cômodo para o planejador refugiar-se em seu universo simplificado, no qual pode brincar à vontade, mantendo a ilusão de estar planejando.

2.2.4 Sistemas de informações e sistemas de curiosidades

Como é sabido, o ingrediente básico e essencial do planejamento empresarial é a *informação*. Segue-se que a providência mais imediata e importante pa-

[11] Ackoff, R. L. *Creating the corporate future.* op. cit. p. 355.

ra os responsáveis pelo planejamento em uma empresa é estruturar os processos pelos quais o fluxo de informações necessárias chegue às suas mãos, bem como os sistemas de tratamento e interpretação que lhes permitam captar a essência dos problemas enfrentados e as alternativas disponíveis para sua resolução.

Não é comum que existam de pronto nas empresas sistemas de informação perfeitamente adequadas às tarefas de planejamento. Nem todos os dados e informações necessárias são coletados sistematicamente, a periodicidade de seu fornecimento pode não ser a ideal, o tratamento e a interpretação dos mesmos pode ser insatisfatórios para fins de previsão a médio e longo prazos, por exemplo. Por força desses e de outros fatores, acaba-se por desenhar sistemas de informação especiais para apoiar o trabalho de planejamento e controle empresariais. Até aí, nada de mais.

No entanto, o que ocorre com freqüência é que os planejadores tendem a coletar e processar um volume de dados e informações claramente excessivo em relação às necessidades de análise e decisão. Indo além, preocupados com a eventual descontinuidade no fornecimento de determinadas informações (operacionais, por exemplo) de responsabilidade de uma determinada unidade organizacional, os planejadores tendem a criar sistemas redundantes e bancos de dados paralelos. Esta prática onerosa e ineficiente acaba por direcionar para um objetivo fútil recursos empresariais que teriam melhor utilização de outra forma.

O problema se agrava nas empresas que operam em ambientes instáveis. Quando a organização é vulnerável a mudanças abruptas (tecnologia, moda, decisões governamentais, etc.) ou de grande impacto macroeconômico e macrossocial (inflação, crises cambiais, desassossego social e greves, por exemplo), os planejadores procuram cercar-se de informações que lhes permitam explorar e conhecer o maior número de contingências possível. E aí, muito facilmente os sistemas de informação resvalam para a categoria de curiosidades, ou seja, de informações triviais que podem enriquecer uma apresentação oral ("os nomes dos correntistas de nosso banco listados "ocupariam mais espaço que o catálogo telefônico da cidade de Nova Iorque" ou "a cada mês nossos veículos percorrem uma distância superior a uma viagem circular à lua") mas que pouco ou nenhum valor têm para a atividade de prospecção e análise.

Sistemas obstrutivos como esses são claramente disfuncionais por várias razões:

a) sendo demasiado minuciosos, exigem grandes esforços de coleta e atualização;

b) sendo grandes, costumam ser de atualização lenta, fazendo com que se percam características fundamentais da informação empresarial como a *oportunidade* e a *tempestividade;*

c) sendo volumosos e parcialmente inúteis, tornam-se ritualísticos;

d) é claro, são bastante onerosos.

2.3 Síntese e conclusão

Procuramos demonstrar que muito freqüentemente se desenvolve um descompasso entre planejamento empresarial e ação empresarial planejada, descompasso esse que deve ser atribuído, de um lado, a percepções equivocadas ou exa-

geradas que tendem a surgir no ambiente das empresas quanto ao trabalho de planejar e, de outro, a erros cometidos pelos próprios planejadores empresariais na introdução e condução de processo de planejamento.

Entre as percepções equivocadas que se desenvolvem na cultura da empresa, podem ser citadas uma crença no antagonismo entre planejamento e ação; a visão do processo de planejamento como mero passatempo de intelectuais, cuja sobrevivência, na empresa, está muito mais ligada às aparências de racionalidade que o planejamento empresta do que à substância da contribuição que pode advir do seu exercício; a transformação do planejamento em processo ritualístico; finalmente, sua percepção como uma camisa-de-força organizacional.

Os erros cometidos pelos próprios planejadores na condução do processo só fazem agravar tal quadro. Incluem-se entre estes a crença na existência de uma dicotomia entre pensar e agir, o elitismo intelectual, o domínio dos aspectos formais e metodológicos e a ignorância substantiva, bem como a substituição da observação da realidade pela observação simplificada dos modelos e, por fim, a preocupação exagerada e distorcida com a informação para o planejamento.

3. *Transformando idéias em ação*

As idéias, mesmo as mais brilhantemente concebidas no planejamento empresarial, só começam a dar resultados quando são transformadas em ação. Em princípio, os resultados sempre deveriam ser favoráveis, mas a realidade prática mostra que isto não ocorre como se poderia esperar na teoria. É mais provável que os resultados sejam inferiores aos previstos nos planos, apesar de todo o esforço despendido, enquanto, em outros casos, o resultado será pura e simplesmente um fracaso, bem ao contrário do que se poderia esperar durante a concepção de idéias no planejamento. De fato, quando se trata de planejamento empresarial, pode-se dizer, sem exagero, que existe uma distância abismal entre as idéias e a ação.

Tendo revisto alguns dos fatores que inibem e dificultam o processo de planejamento, levando-o a um dissociamento da ação efetiva, podemos agora esboçar caminhos para superar tais impedimentos.

Inicialmente, é necessário que certas premissas básicas sejam aceitas, ou seja, que os responsáveis pela introdução e manutenção dos processos de planejamento empresarial compartilhem alguns pontos fundamentais. Propõe-se aqui as seguintes premissas:

a) o planejamento empresarial é um processo técnico e *político;*

b) a seqüência objetivos-estratégias-meios pode ser substituída pela seqüência meios-estratégias-objetivos;

c) inexiste a dicotomia pensar-agir. Não existem pessoas "encarregadas de pensar" e outras "encarregadas de agir";

d) é preciso não temer remar contra a corrente;

e) o esforço de planejamento tem de ter uma relação benefício-custo favorável, que seja visível e palpável para a organização a *curto, médio* e *longo prazos*. Caso contrário, a tentação de suprimi-lo ou limitá-lo nos momentos de crise financeira será invencível.

Aceitas estas premissas, é possível discutir algumas estratégias básicas a serem adotadas pelas equipes de planejamento para implantar, com sucesso, tal processo no ambiente empresarial e, além de ganhar aceitação dos demais membros da organização, influenciar efetivamente as decisões e ações desta também. Tais estratégias tratam, em essência, de: envolver os responsáveis de linha nas atividades de planejamento e controle; limitar o tamanho das unidades de planejamento; promover a rotação entre planejadores e executivos em funções de linha e assessoria, bem como no treinamento; criar "redes" informais de planejamento e associar efetivamente os processos de planejamento e controle mediante uma cronologia adequada.

3.1 Premissas básicas

3.1.1 O planejamento empresarial é um processo técnico e político

Para se fazer planejamento empresarial é logicamente necessário um mínimo de conhecimento técnico relativo à própria atividade, pois o planejamento empresarial trata do ajuste entre a empresa e o ambiente. É necessário — por questões de eficiência — não reinventar a roda a cada problema empresarial com que o planejador se defronte em cada empresa que surja, e por isso existe todo um conjunto de conhecimento acumulado que pode ser "aprendido". O conhecimento técnico pode ser pesquisado e aprendido de uma maneira padronizada e uniforme, abstraindo-se as particularidades das forças políticas em ação nesta ou naquela organização, o que explica o grande número de trabalhos publicados sobre aspectos técnicos do planejamento. Por sua vez, as particularidades políticas de cada empresa podem ser tão variadas que dificilmente é possível estudá-las de maneira simplificada e eficiente, o que lhes dá um aspecto pouco científico e mais artístico. Esta é, sem dúvida, a causa da parcimônia dos trabalhos publicados de caráter geral e de cursos de instrução sobre a dimensão política do planejamento.

Este aparente desinteresse dos estudiosos não deve, porém, iludir o planejador empresarial, pois, certamente, um dos aspectos mais importantes a influírem na execução do planejamento (ou seja, na ação) é o aspecto político. Na execução, ocorrem necessariamente mudanças que podem levar à perda ou ao ganho de poder por parte de pessoas ou grupos dentro da empresa, principalmente se o planejamento levar a resultados que não se enquadrem no tipo "ganha-ganha". Se a perspectiva for de que algum participante influente tenha alguma possibilidade de perda, surgirão, inevitavelmente, resistências e o que foi planejado correrá o risco de sofrer grandes modificações quando (e se) for implantado. Aliás, por esta razão não é de se estranhar que os esforços de planejamento empresarial estejam, em geral, voltados (além do lucro) ao crescimento como um dos objetivos básicos,[12] pois o crescimento permite que todos ganhem algo ou pelo menos permaneçam como estão. A alteração admissível para os membros da organização, como em qualquer situação política, é a expectativa de melhoria ou — se isto não for possível — pelo menos de manutenção do *status quo*.

[12] Bertero, C. L. Planejamento empresarial numa época de incerteza. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, *20*(4):68, out./dez. 1980.

Isto demonstra a ingenuidade do planejamento empresarial "eminentemente técnico" de que muitos se orgulham e dos planejadores que negligenciam aspectos políticos da organização, notadamente aqueles que se relacionam com a distribuição e o exercício do poder.

O planejamento empresarial só terá conseqüência se contemplar dois momentos distintos: o momento de refletir e criar, para estudar os problemas e propor soluções inovadoras, e o momento de voltar a atenção para a viabilidade políticas das idéias e projetos propostos, e esboçar, também, estratégias (se assim podem ser chamadas tais iniciativas) de convencimento, coalizão de interesses e procura de convergência entre valores de indivíduos distintos que têm influência nas decisões das empresas.

Nenhum plano, por mais bem concebido tecnicamente, terá reais condições de sobrevivência e sucesso se isto não for levado em conta, e é por esta razão que o planejamento deve ser entendido como um processo a um tempo técnico e político. Como ensinou Maquiavel, "vale lembrar que não há nada mais difícil de executar e perigoso de manejar (e de êxito mais duvidoso) do que a instituição de uma nova ordem de coisas. Quem toma tal iniciativa adquire a inimizade de todos os que são beneficiados pela ordem antiga, e é defendido sem muito calor todos os que seriam beneficiados pela nova ordem (...)".[13]

3.1.2 Meios-estratégias-objetivos ao invés de objetivos-estratégias-meios

Uma das premissas bem consolidadas no planejamento empresarial parece ser a de que a seqüência lógica e natural deste é primeiro estabelecer objetivos, em seguida definir as estratégias e, por último, calcular os meios necessários para cumpri-las. Isto explicaria, no entender de Hayes,[14] a prevalência de esquemas grandiosos e soluções de grande porte (com alto risco de insucesso) em detrimento de abordagens mais incrementalistas em que a correta avaliação dos meios (materiais, humanos, tecnológicos e culturais, por exemplo) precedesse e condicionasse a escolha das estratégias e dos objetivos.

A questão básica presente naquele raciocínio dominante parece ser a de que existe uma analogia entre uma viagem ou um percurso e o planejamento empresarial. A analogia existe, mas não a ponto de se poder comparar o planejador com alguém que se prepara para uma viagem com o auxílio de um mapa e que quer sair de um ponto *A* para chegar a um ponto *B*. Na execução do planejamento, existe algo mais do que sair de *A* para *B*, que é o processo de aprendizagem a respeito tanto dos objetivos quanto das estratégias, o qual deve envolver toda a organização.

Da mesma forma que não basta a um bebê ter uma boa visão para entender o ambiente que o cerca (ou a um adulto enxergar bem para entender um texto em latim), não é suficiente para uma empresa ter objetivos claros. Para compreendê-los corretamente é necessário entender o *contexto* em que os objetivos estão inseridos e em que as estratégias serão cumpridas. E o que torna este assuntos mais complexo é que, em um ambiente organizacional, este contexto

[13] Maquiavel, N. op. cit. p. 85.
[14] Hayes, R. H. Strategic planning — forward in reverse? *Harvard Business Review*. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 63(6):111-9, 1986.

está em permanente mutação: mudam sempre o ambiente e os meios, enfim, os fatores que definirão a viabilidade das estratégias e dos objetivos.

O entendimento do contexto constitui, portanto, um contínuo exercício de aprendizagem que seria facilitado se — ao invés de discutir inicialmente os objetivos desejados para, em seguida, delinear estratégias e alocar os meios — fosse adotada a ordem inversa. A nova seqüência permitiria um maior pragmatismo, pois os meios são de aplicação diária, enquanto as estratégias são de aplicação a mais longo prazo, e os objetivos estão mais distantes ainda.

Deve ficar claro que não se advoga aqui os meios *atualmente* disponíveis em uma organização comandem a determinação de seu futuro. O que se defende é que uma avaliação dos meios de que a empresa dispõe *e possa a vir mobilizar no futuro previsível* funcione como parâmetro para a ideação realista de seus caminhos e objetivos.

Em síntese, o trabalho de planejamento empresarial adquire maior consistência quando enfatiza o desenvolvimento dos meios e a criação de capacidades permanentes da organização, em vez de se concentrar exclusivamente no aperfeiçoamento de seu ideário e de suas aspirações.

3.1.3 Inexiste a dicotomia pensar-agir

Não existem, em uma organização, pessoas exclusivamente "especializadas em pensar" e outras "especializadas em executar" aquilo que os primeiros pensaram. Pensar e agir são passos interativos.[15]

Apesar do aparente truísmo que esta afirmativa contém, já vimos que esta crença está implicitamente presente no ambiente organizacional com demasiada freqüência. A realidade é que os planejadores estão em desvantagem neste aspecto, pois enquanto for ponto pacífico que não lhes cabe executar aquilo que planejaram, não se pode esperar que a mente dos responsáveis pela execução seja uma *tábula rasa*, despida de quaisquer idéias a respeito *do que* fazer e de *como* ou *quando* fazer.

Esta afirmativa se destina a chamar a atenção para a importância do envolvimento do executor na atividade de planejamento. Se os responsáveis pela execução não compartilharem o entusiasmo dos planejadores por um determinado grupo de idéias e de prioridades, é extremamente provável que as idéias e prioridades em que eles próprios acreditem acabem predominando.

Daí, novamente, a importância de uma ação política de planejamento e de um conjunto de estratégias para aproximar os planejadores dos responsáveis pela execução.

3.1.4 Remar contra a maré sem recear a síndrome do imperador chinês

Uma equipe de planejamento eficaz deve estar, quase que por definição, em situação permanentemente oposta à maioria dos membros e dirigentes da empre-

[15] Ohmae, K. In praise of planning. *Planning Review*, Duxbury, Robert J. Allio & Associates, *13*(6):44, 1985.

sa. Nos momentos de euforia, crescimento e bonança, deve entender que tudo tem um tempo limitado e procurar induzir os administradores a se prepararem para a próxima época de vacas magras. Este é um trabalho árduo, muito impopular e não isento de riscos. Conta-se que os mensageiros portadores de más notícias eram imediatamente sacrificados no Império Chinês, para não trazer instabilidade antes do necessário. (Atualmente, apesar de normalmente incruentas, as execuções dos portadores de más notícias continuam a ser freqüentes nos ambientes empresariais.)

Em contraposição, nos momentos de crise, a equipe de planejamento deve ser capaz de vislumbrar além dos limites do imediato e procurar mostrar que a crise pode ser temporária e superável, para evitar que determinadas medidas, adotadas para debelá-la, venham a comprometer irremediavelmente a organização no futuro. Em outras palavras, como diz o velho provérbio inglês, evitar que a criança seja jogada fora com a água do banho. Este é um trabalho árduo, por parecer fora da realidade e divorciado da preocupação imediata e principal da empresa e de seus executivos. Neste caso também há riscos: os portadores de boas expectativas podem ser encarados como incorrigíveis visionários, cujo otimismo custa caro à empresa e que, por isto mesmo, talvez sejam perfeitamente dispensáveis, contribuindo involuntariamente para vencer a crise, mediante sua supressão.

3.1.5 O planejamento deve trazer benefícios também a curto prazo

O planejamento empresarial é, por definição, de alcance e prazo longos. Mas é necessário que apresente resultados a curto prazo para que a empresa se disponha a esperar pelo longo prazo e a investir nele.

Essa assertiva é vista com reservas pela maioria dos planejadores, que temem que a preocupação com o curto prazo desvie suas atenções das questões mais duradouras e permanentes. Entretanto, há que se aceitar que o imediatismo é um componente inevitável da cultura empresarial na esmagadora maioria das situações.

Por sua vez, como já se disse, o planejamento é um processo que envolve um permanente aprendizado por parte dos administradores e membros de qualquer empresa, e estes "aprenderão" mais facilmente o que o planejamento empresarial lhes pode oferecer de positivo se constatarem progressivamente os benefícios desta atividade. Isto se dará quando os trabalhos de planejamento resultarem para a empresa, desde o início, no conhecimento de situações de risco, na redução de incertezas ou na melhoria de resultados decorrentes da análise sistemática e detalhada dos problemas empresariais e de suas alternativas de solução.

Isto não significa que os planejadores devam perder a perspectiva e se imiscuir no quotidiano da empresa, mas deve sugerir-lhes, por exemplo, que: sejam capazes de municiar os administradores com informações relevantes desde o primeiro momento; implantem rapidamente sistemas de controle de fácil entendimento; se envolvam no processo orçamentário e de programação para melhorar a qualidade das decisões de curto prazo; ampliem sua participação no treinamento executivo da empresa para divulgar as técnicas e processos em que confiam; desenvolvam planos contingenciais capazes de assistir a empresa em uma emergência enquanto paralelamente trabalham nos assuntos e problemas mais duradouros e de longo prazo.

A sempre lembrada frase de Lord Keynes de que "a longo prazo todos estaremos mortos" chama a atenção para a necessidade de valorizar o curto e o médio prazos, pois é nestes que a sobrevivência da empresa é decidida.

3.1.6 Síntese e conclusão

O planejamento empresarial adquire a consistência e a capacidade de realmente influenciar as ações de uma organização quando é norteado por algumas premissas básicas:

a) entender que o planejamento tem uma dimensão política além da dimensão técnica;

b) adotar uma abordagem de planejamento em que a correta avaliação dos meios (atuais ou potenciais) preceda e condicione as estratégias e os objetivos;

c) envolver os que executam na tarefa de planejar;

d) estar pronto para remar contra a maré sem temer as conseqüências;

e) entender que o planejamento, apesar de ser uma atividade de longo prazo, deve, como condição de sobrevivência, gerar benefícios a curto prazo.

Sugeridas estas premissas básicas, é tempo agora de delinear algumas estratégias para facilitar a transformação do planejamento em *ação* planejada. Este será o objetivo dos próximos itens.

3.2 Estratégias facilitadoras do planejamento empresarial

3.2.1 Unidade de planejamento como câmara de compensação de idéias

Uma unidade de planejamento empresarial deve ser mais uma câmara de compensação de idéias de toda a organização do que uma unidade de elite para a intelecção dos planos da empresa em que atua.

O distanciamento entre planejamento e ação pode ser substancialmente reduzido se a unidade de planejamento empresarial, em vez de funcionar predominantemente como um grupo de elite para gerar idéias, análises e soluções, for encarada essencialmente como uma câmara de compensação das idéias, propostas, projetos e iniciativas que existam aberta ou latentemente na empresa.

Em qualquer empresa existe, em maior ou menor grau, entre muitos de seus membros, uma tensão criativa que se manifesta, por exemplo, pelo desconforto com algumas soluções e estratégias adotadas atualmente, bem como pelo desenvolvimento individual e espontâneo de sugestões de mudanças e pela vontade de introduzir certas práticas empresariais e abandonar outras. Se esta tensão criativa não encontrar receptividade, ela se dissipará, levando os indivíduos à frustração e à tendência de se insularem em seus próprios afazeres mais imediatos, considerando-se descompromissados com as demais questões da empresa. Perde-se, assim, um enorme manancial de informação, de soluções e de disposição para a inovação e a mudança.

Paralelamente, guiadas pelo elitismo intelectual já referido no início deste artigo, as equipes de planejamento se esmeram em esgrimir dados, aplicar técnicas estatísticas sofisticadas e formular soluções criativas e inovadoras para os problemas empresariais, recorrendo mais a seus próprios recursos de informação, análise e programação do que aos recursos de outros setores ou à opinião dos demais membros da empresa.

Considerar a unidade de planejamento como uma câmara de compensação de idéias atende a vários objetivos a um tempo: primeiro, estabelece um interlocutor aberto permanentemente para as idéias, sugestões e críticas que se geram no interior da organização, dando-lhes atenção e evitando a dissipação da tensão criativa;[16] segundo, aumenta o nível de inserção dos planejadores no meio organizacional; terceiro, fornece aos planejadores um leque de informações e de alternativas de solução que pode, eventualmente, ter sido negligenciado no seu trabalho; por fim, dá-lhes informações valiosas para traçar as estratégias de aceitação política referidas nos itens anteriores.

Daí a razão desta estratégia facilitadora. A equipe de planejamento deve buscar ativamente contato com todas as áreas da empresa, estimular a interlocução com outros membros qualificados, identificar as fontes potenciais de informação, crítica e inovação e procurar canalizar e integrar o produto desse esforço ao trabalho de planejamento.

3.2.2 Envolvimento dos administradores de linha

Esta estratégia está intimamente associada à anterior e consiste em aproximar os membros da unidade de planejamento dos responsáveis pelas atividades de linha da empresa.

O planejamento feito exclusivamente por unidades de assessoria pode apresentar grandes vantagens, como a de ser tecnicamente perfeito e muito criativo; porém tende a enfrentar problemas dos tipos:

a) a assessoria, não conhecendo bem todos os aspectos práticos de implantação, poderá fazer planos não realistas;

b) dada a localização relativa, na estrutura organizacional, das unidades de planejamento e de linha que irão cumprir o plano, o planejamento pode ser visto como uma intromissão indevida e ser, por isto, sutil ou abertamente rejeitado;

c) se não estiverem envolvidos na elaboração, os gerentes e demais administradores de linha poderão sentir-se desobrigados de implantar os planos e/ou descompromissados com os resultados.[17]

Conclui-se que o envolvimento da gerência executiva ou de linha é um fator essencial para que o planejamento se transforme em ação planejada. Este maior envolvimento, aliás, é uma tendência atual.[18]

[16] McGinnis. The key to strategic planning: integrating analysis and intuition. *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass., Sloan Management Review Association, MIT, *26*(1): 49-50, 1984.

[17] Wheelwright, S. C. & Banks, R. L. Involving operating managers in planning process evolution. *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass., Sloan Management Review Association, MIT *20*(4):43, 1979.

[18] Ansoff, H. I. Competitive strategy analysis on the personal computer. *The Journal of Business Strategy*, Boston, Warren, Gorham & Lamont, 6(3):28, 1986.

Para isto, os planejadores devem agir mais como *facilitadores* das atividades de planejamento inerentes às gerências de linha (por exemplo, fixar e atualizar os objetivos e metas operacionais, estabelecer processos de acompanhamento e avaliação de desempenho no nível operacional e elaborar orçamentos e previsões), em vez de *substituir* os gerentes de linha nessas tarefas. Dentro deste enfoque, caberá aos planejadores, basicamente, auxiliar metodologicamente a preparação de tais trabalhos.

Outro aspecto vital para a aceitação do planejamento no ambiente organizacional é que suas premissas e hipóteses básicas sejam endossadas (ou no mínimo aceitas) por todos os responsáveis pela ação na empresa. Caso cada executivo ou gerente tenha idéias próprias e discordantes a respeito do comportamento da inflação, da evolução dos custos, do comportamento provável do mercado e de outros elementos ambientais, não haverá ação planejada humanamente possível. Por isso, é importante que os planejadores realizem um trabalho prévio de divulgação e discussão das hipóteses que adotarão em relação às variáveis mais relevantes que possam afetar a organização.

Um terceiro e último aspecto diz respeito à transparência do trabalho de planejamento e controle. Como parte de seu próprio trabalho, os planejadores estarão constantemente gerando informações que contêm, velada ou abertamente, avaliações críticas do desempenho (mercadológico, financeiro, administrativo, etc.) dos setores da empresa (e, obviamente, de seus responsáveis). Caso os gerentes não tenham acesso a tais informações, nem a possibilidade de interpretá-las, discuti-las e mesmo contestá-las, seu instinto de sobrevivência política os levará a tentar suprimi-las ou desmoralizá-las, para que não sejam usadas contra eles.

Esta, portanto, é uma terceira estratégia de aproximação entre planejamento e linha: promover a discussão conjunta das análises, prospecções, pesquisas e elementos de controle, de modo a evitar o aparecimento de uma síndrome conspiratória por parte dos executivos contra os planejadores.

3.2.3 Esforços escalonados na introdução do planejamento

Quando uma criança em idade escolar aprende uma habilidade nova, como escrever, ou um gerente aprende a planejar, o esforço deve ser escalonado em degraus, firmando e fixando o conhecimento adquirido a cada passo, de modo que sua prática seja um ato natural e espontâneo.

No caso de uma empresa, isto é extremamente importante, pois as tarefas de planejamento irão competir, em termos de tempo, com inúmeras outras atribuições do gerente; e, mais importante, este não perceberá de imediato, qualquer benefício claro e inquestionável em planejar, nem receberá estímulo para isto.

Um dos erros mais freqüentes a serem evitados no planejamento empresarial é o *overkil*, que consiste, por exemplo, em submeter os administradores da organização a uma enxurrada de pedidos de coleta de dados e informações, a uma sucessão interminável de reuniões, simpósios, seminários, grupos de trabalho e à leitura de uma copiosa produção de manuais, relatórios, informes, documentos para estudo.

Em síntese, uma abordagem incrementalista, em que as diferentes tarefas de planejamento forem sendo introduzidas, absorvidas, internalizadas e rotinizadas, parece ser uma estratégia mais duradoura e segura do que uma abordagem agressiva e imediatista.

3.2.4 Começar pequeno e permanecer pequeno

Uma das patologias mais comuns nas organizações é o crescimento contínuo das estruturas de planejamento e controle. Explica-se: como o planejamento é uma atividade múltipla tanto em sentido vertical (já que é praticado em vários níveis de abstração) quanto horizontal (planejam-se diferentes setores e atividades), além de multidisciplinar, a tendência daí resultante é incorporar mais e mais pessoas para cobrir seus diferentes aspectos.

Duas conseqüências são praticamente inevitáveis. Primeiro, a unidade de planejamento cresce e passa a assumir os trabalhos de coleta e tratamento de informações, análise e proposição, que deveriam ficar a cargo das unidades de linha para terem maior eficácia, além de realizar trabalhos que — embora úteis — não seriam prioritários se a unidade fosse pequena. Segundo, ela se torna burocratizada, ritualista e onerosa, ficando, assim, vulnerável a quaisquer medidas de economia interna.

Estabelecendo como parâmetro um tamanho máximo da unidade, os planejadores se obrigam a selecionar o que fazem, a apoiar-se mais nas unidades de linha, forçando a participação no planejamento, e a manter simples, desburocratizado e barato o funcionamento da unidade. Além disso, com a evolução do processo de planejamento, a tendência é diminuir a participação da equipe de planejadores, reduzindo-se, em conseqüência, seu tamanho.[19] Por que não começar pequeno? Há exemplos práticos disso: nem o vice-presidente de planejamento da Texas Instruments e nem o diretor de planejamento da 3M, companhias conhecidas pela atenção que dão ao planejamento empresarial, têm assessores imediatos.[20]

3.2.5 Rotação entre linha e *staff*

A rotação nos cargos, principalmente dos executivos para os cargos de assessoria e vice-versa, permite que se desenvolva uma visão tanto de linha quanto de planejamento, resultando em maior coerência na ação planejada e mais realismo no planejamento. Esta é uma boa estratégia para reduzir a dicotomia pensar-agir, ou seja, entre planejamento e "fazejamento" nas empresas.

Nas forças armadas ela é bastante utilizada, pois, para galgar alguns postos superiores, exige-se uma rotação entre o comando de tropas e as funções de estado-maior, uma prática semelhante à proposta aqui.

Estratégia similar pode ser executada na área de treinamento. A atração de executivos de linha (ou funcionários de linha com perspectivas de assumir postos de gerência) para treinamento em técnicas ou assuntos de planejamento conduz à sua maior socialização, familiarizando-os com o instrumental técnico e os valores implícitos na atividade de planejar. O percurso inverso é igualmente válido: a aquisição de conhecimentos substantivos por parte dos planejadores aumenta a qualidade de sua percepção e de seu trabalho, além de permitir a compreensão dos valores que estão impregnados na ação dos executivos.

[19] Wheelwright, S. C. & Banks, R. L. op. cit. p. 48-52.
[20] Schaffir, W. B. Notes from the 1985 Business Week Strategic Planning Conference. *Planning Review*, Duxbury, Robert J. Allio & Associates, *14*(1):39, 1986.

3.2.6 Redes informais de apoio ao planejamento

O conceito de "rede" como alternativa organizacional para estruturas rígidas e tentaculares tem sido advogado por influentes estudiosos das organizações, como Donald Schon,[21] que vêem nelas condições de agilidade e eficácia que faltam em arranjos organizacionais convencionais. Uma rede pode ser definida como "um conjunto de elementos relacionados uns com os outros através de interconexões múltiplas".[22] O que caracteriza as redes é que tais interconexões se dão de *todos com todos* os seus elementos, em vez de convergirem para um centro comum, como ocorre nas unidades organizacionais convencionalmente desenhadas.

Além das redes formais, existem nas organizações redes informais "utilizadas para contornar, suplementar ou substituir as operações dos sistemas de organização formal, capacitando as pessoas a fazer as coisas acontecerem, quando as redes formais falharem".[23]

Este conceito pode perfeitamente ser empregado para a sobrevivência e consolidação do planejamento no ambiente empresarial, pois ser ou não ser planejador (como acontece em muitas outras funções) pode constituir uma questão de comportamento e não de ocupar um cargo ou posição em uma estrutura formal, ostentando um título.

A estratégia de montagem de "redes" informais de planejamento consiste em manter permanentemente ligados vários membros da organização, interessados no planejamento ou sensíveis a ele por algum motivo prático ou intelectual. Essas pessoas trocam informações e experiências, criam facilidades de acesso a informações e envolvem-se no processo de planejamento, opinando sobre diagnósticos, propostas e idéias em discussão.

As vantagens das redes informais de apoio são visíveis: criam um ambiente favorável e contornam resistências entre os membros; funcionam como mecanismos ágeis, exatamente por causa da informalidade; podem ser criativas e ousadas, em função da multiplicidade de enfoques e da inexistência de relações de subordinação nítidas; introduzem no planejamento um componente de realismo indispensável.

Evidentemente, esta estratégia é complementar à rotação de funções e ao treinamento abordado no item anterior.

3.2.7 Planejamento e controle: o que vem antes?

A etapa de controle é que atribui ao processo de planejamento seu caráter circular e permanente, ao realimentar as informações necessárias para o planejamento, bem como para correção das decisões e da execução.

Uma vez que o processo de planejamento é circular, não há precedência lógica entre as etapas de diagnóstico e ideação, de um lado, e as de controle, de outro. No entanto, na prática, é comum que as equipes de planejamento deixem

[21] Schon, D. A. *Beyond the stable state.* New York, W. W. Norton, 1971.
[22] Id. ibid. p. 190.
[23] Id. ibid. p. 191.

para mais tarde a montagem dos processos de controle empresarial e se dediquem integralmente às etapas de diagnóstico e proposição, muito mais atrativas sob o prisma intelectual.

A montagem de processos de coleta, tratamento e interpretação de informações de controle, em seus diferentes enfoques (variáveis ambientais e internas, estratégicas, táticas e operacionais, por exemplo), pode ser um trabalho extremamente penoso. Mas essa montagem deve *preceder ou ser simultânea* às outras etapas, pois os dados de controle constituem um poderoso auxiliar no processo de aprendizado coletivo que é o planejamento empresarial.

Obrigar os membros da organização a se acostumarem a coletar dados e informações sobre seu desempenho, bem como a respeito dos fatores ambientais que os cercam, amplia consideravelmente sua capacidade de diagnóstico e de proposição. Criar processos de controle periódico, nos quais tais informações são apresentadas e discutidas com a alta administração, leva os executivos a aprofundar sua capacidade de explicação dos eventos ocorridos e das alternativas de solução possíveis.

Elimina-se, assim, o caráter eminentemente *ad-hoc* de que boa parte dos esforços de planejamento empresarial se reveste, em seus primeiros passos, quando um grupo limitado de assuntos é tratado por grupos restritos de pessoas dentro da organização. Esta abordagem é complementada (ou substituída) pela construção paciente de *capacidades difusas e permanentes* de diagnóstico e ideação ao longo de toda a organização, o que propicia um planejamento mais sólido e com maior chance de sobrevivência e estabilidade.

Em síntese, a montagem dos processos de controle empresarial deve ser um dos primeiros esforços sistemáticos das equipes de planejamento em uma organização, pois estes processos fornecerão as bases de informação e induzirão os executivos a comportamentos indispensáveis para que o planejamento seja transformado em processo organizacional permanente e rotineiro.

4. *Conclusão*

Como dissemos no início deste artigo, o fator que efetivamente dá conseqüência, relevância e utilidade ao planejamento empresarial e recompensa intelectualmente os planejadores é a transformação de idéias em *ação planejada,* isto é, em intervenção proposital e ordenada para modificar realidades que se considerem indesejáveis ou permitir a permanência de situações que se queira preservar.

Procuramos demonstrar que passar das idéias à ação é tarefa extremamente complexa, pois sua concretização é permanentemente ameaçada por resistências alimentadas tanto por percepções equivocadas que se formam no interior da empresa quanto por erros táticos cometidos pelos próprios responsáveis pela condução do processo de planejamento empresarial.

Ao surgir aqui algumas premissas básicas e estratégias facilitadoras, buscamos encontrar um caminho, entre muitos, para superar tais impasses e permitir que os planejadores empresariais encontrem terreno mais propício para a semeadura de suas idéias, capacitando a empresa a antecipar-se ao que lhe reserva o futuro, preparando-se para ele.

Certamente não se trata de tarefa simples. Mas há que ser empreendida, pois, como lembrou certa vez Ketterine, "todos deveríamos estar preocupados com o futuro, pois temos de passar o resto de nossas vidas nele".[24]

Summary

Planning has been understood as an important management process to increase rationality (thus results, benefits or profits) of organizational decisions since long. Preparation of plans has become a must in virtually every modern organization, and planning techniques have reached high levels of theoretical sophistication.

Very often, however, subsequent actions have little (if anything) in common with the preceding plans, which are rapidly forgotten and sent to pile up dust on the shelves. Eventually, this leads to the demoralization of the planning process itself and the reinforcement of the misguided notion that improvisation and intuition are the sole and irreplaceable sources of organizational decisions.

Whath are the reasons for this? The authors understand that it is due both to misperceptions of the true role usefulness of the planning process among managers and members of the organization, and to the errors of the planners themselves.

In the second half of this article, the authors propose a set of premises, and suggest a group of strategies to facilitate the transformation of plans into planned action.

[24] Kettering, Charles F. In: John Bartlett. *Familiar quotations.* Boston Little Brown & Co., 1968. p. 940.