Plano ou Estratégia

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio[1]

O mês de janeiro é sempre reconhecido como o tempo de pensar, com os pés no chão, os sonhos e promessas feitos na euforia das festas de ano novo. Se algumas vezes a vida imita a arte, as instituições também imitam a vida privada. Muitas das ONGs fizeram seu planejamento estratégico nos meses de novembro e dezembro do ano passado. Janeiro é o tempo de começar a implementação desse planejamento.

No entanto, outras tantas ONGs, desconfio eu que a maioria delas, nem se preocuparam em elaborar o "sacro e santo" planejamento estratégico. Para aqueles que decoraram a cartilha do gerencialismo empresarial isso é um grande sacrilégio. Será mesmo? Tenho sérias dúvidas.

Henry Mintzberg, um dos maiores especialistas em estratégia organizacional diz que o plano pode sufocar a estratégia. Por outro lado, esse grande professor dos Master Business Administration americanos e europeus também destaca que a estratégia sem plano pode ser pura utopia e o plano sem estratégia, um exercício estéril de tecnicismo gerencial. No final das contas, a balança pesa para o lado da estratégia.

Luis Carlos Merege, professor da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e um dos principais pesquisadores sobre Terceiro Setor no Brasil, acredita que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para trazer maior transparência, controle social e eficácia às ONGs. Além disso, o planejamento estratégico permitiria aos gerentes do Terceiro Setor escapar do "varejo" do dia-a-dia e se concentrar nos problemas fundamentais das ONGs, os problemas estratégicos.

Não há como discordar de Merege quanto à transparência que o planejamento estratégico pode trazer à gestão das ONGs. Se não há metas e planos, como averiguar se os recursos aplicados no Terceiro Setor foram devidamente e eficientemente aplicados? Sem o planejamento estratégico fica fácil manter o "limbo" das boas intenções assistencialistas, que ainda marcam muitas das ONGs brasileiras.

Mas para se compreender mais a fundo a construção de estratégias organizacionais é preciso ir além da literatura de Administração. Clausewitz, considerado o filósofo da guerra, nunca pensou a estratégia como algo antagônico ou indissociável do cotidiano. Os grandes estrategistas, para esse militar prussiano da era napoleônica, sempre conheciam muito do dia-a-dia do campo de batalha, ao mesmo tempo em que foram capazes de abstrair dos inúmeros problemas diários, uma ou várias estratégias viáveis e decisivas.

Coincidência ou não, Stephen Kotten, professor americano de liderança, descobriu em uma pesquisa com 5.000 executivos de diferentes áreas nos Estados Unidos, inclusive do Terceiro Setor, que os gestores bem-sucedidos gastam 75% de seu tempo de trabalho com problemas cotidianos e os 25% restantes tomando decisões estratégicas. O grande diferencial desses gestores seria a capacidade de dar sentido e uma "visão" de longo prazo ao mosaico de informações bombardeadas diariamente nas organizações.

O golpe final no planejamento estratégico vem novamente de Mintzberg, quando demonstra que muitas das estratégias das organizações não vieram da alta cúpula gerencial, mas dos níveis operacionais das instituições. É o que ele chama de "estratégias emergentes".

---

[1] teodosio@pobox.com / www.teodosio.xpg.com.br / www.armindoteodosio.blogspot.com.

Para todos aqueles que iniciam janeiro com esperanças e dúvidas quanto às promessas do planejamento estratégico no Terceiro Setor deixo a minha “visão” de que entre um bom plano e uma boa estratégia, é sempre melhor ficar com o bom senso.