

# Como Planejar a organização em Ambientes Dinâmicos?

por Adm. Msc Sérgio Tsuru  
03/02/2022

## Contextualização

Considere oportuno contribuir sobre o tema, por se tratar demanda em alta no Brasil, principalmente. Nesse cenário, foi possível sentir por parte dos gestores certo desconforto no papel de liderança num mundo em transformação denominado por alguns autores, como VUCA (*Volatility 'volatilidade' – Uncertainty 'incerteza' – Complexity 'complexidade' – Ambiguity 'ambiguidade'*). Vivemos tempos em que a informação é efêmera e em excesso e as verdades são inconstantes. Mas também nos permite interpretar que a COVID-19 trouxe novos aprendizados, sendo dentre os quais: maior carga de aceleração por parte das organizações e/ou “fazer mais com menos ou de maneira diferente”. Explico: junto a algumas organizações vivenciadas, lembro-me de algumas que possuíam projetos para serem implementados em 2023 e 2024 – tais projetos, no entanto, como “num passe de mágica” foram implementados em cerca de 90 dias no ano de 2021.

Tal comportamento suscitou algumas indagações, como: será que tal condicionamento é porquê nós nos acostumamos a pensar no trabalho pautado na eficiência, geração de escala e ambiente previsível? Ou de forma semelhante a era industrial?

Dentre do universo de pequenas e médias empresas brasileiras atendidas em 2021, pode-se afirmar que infelizmente, a maioria apresentou padrão reativo e não proativo - aguardaram “chegar o vendaval” para decidir o que fazer.

## As Demandas, as Dificuldades e algumas das Ferramentas de Planejamento

Em continuidade as demandas, estas vieram de diversas formas por parte das organizações.

Algumas solicitando soluções prontas. Outras, perguntando sobre a utilização da análise SWOT (*Strengths 'pontos fortes' – Weaknesses 'pontos fracos' – Opportunities 'oportunidades' – Threats 'ameaças'*) para o negócio diante de cenários dinâmicos. Igualmente sobre a metodologia BSC (*Balanced Scorecard 'Indicadores Balanceados de Desempenho'*).

Importante se faz mencionar que a análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração e BSC, oferece possibilidades distintas – a BSC surgiu para superar a visão de que somente os indicadores financeiros e contábeis importavam para medir o progresso de uma organização. E há também as ferramentas conexas a serem oportunamente comentadas.

Sobre a metodologia da análise SWOT, talvez uma das principais falhas verificadas esteve na qualidade preenchida nos quadrantes da análise. Nem sempre foi fácil identificar os reais pontos fortes e fracos da organização, assim como, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes em que o negócio se insere. Ao se buscar aprofundamentos em cada quadrante, foi possível encontrar aspectos diferentes para validar algumas iniciativas. Com isso, é claro, impactaram na revisão dos planos de ação.

Quanto ao BSC, sabe-se que a metodologia é voltada a gestão e oferece a busca do equilíbrio da organização por meio de indicadores, metas e objetivos nas perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizados e Crescimento e se desdobra até o nível operacional. Nessa ferramenta em especial, foi percebido dificuldades na adaptação por parte das organizações a metodologia e/ou considerada como muito dispêndio de tempo e recursos na garantia de aprimoramento contínuo.

## Estudo, Soluções e Considerações

O fato é que tanto a análise SWOT como BSC, principalmente, tratam-se de ferramentas utilizadas no planejamento de diversas organizações com experiências bem sucedidas.

Por exemplo, foi preponderante conhecer até que ponto a(s) ferramenta(s) de planejamento utilizadas serviram para impulsionar a organização? Aspectos como conhecer sobre a cultura, reavaliar as iniciativas e projetos da organização tem contribuído para os avanços nas execuções. Para algumas organizações, o pior tem sido não utilizar nenhuma metodologia, porque pode perder a capacidade de impulsar as iniciativas.

Assim, observa-se certa tendência por parte das organizações que estão executando a contendo os seus planejamentos, além dos fatos comentados acima:

- Trabalhar com número menor de projetos, tendo como ingrediente principal o foco (no passado, inúmeros projetos sem acabativa);
- Os conceitos de curto, médio e longo prazos continuam sendo praticamente mantidos, porém os ciclos de ajustes das iniciativas têm ocorrido diversas vezes durante o ano para dar dinamismo à organização;
- Avanços na capacidade de estruturar as informações as necessidades;
- E, combinar ou mesclar as ferramentas citadas com metodologia OKR, SCRUM e até de CENARIZAÇÃO, tornando a execução mais ajustada a organização.

Concluiu-se que a metodologia mais interessante tem sido aquela que melhor se adapta a sua organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento – Demanda – Organização – Ambientes Dinâmicos – Execução – Iniciativa – Metodologia SWOT – Metodologia BSC – Metodologia OKR – Metodologia SCRUM – Cenarização.



-Adm. Sérgio Tsuru

-Bacharel em Administração e Mestre em Administração e Recursos Humanos;

-Especialista em Marketing, Finanças, Estratégias empresariais e Gerência de projetos;

-Consultor em gestão empresarial por ASCONSULT e SEBRAE-PR;

-Professor de Pós-graduação na Área de Gestão em IES do Paraná;

-Diretor de Formação Profissional do CRA-PR;

-Vivência em níveis direção e gerencia nos setores Industriais, Comerciais, Serviços e Cooperativo.

Autor:

-Obra, Crédito no varejo para pessoas físicas e pessoas jurídicas. Curitiba: IBPEX, 2009 (2a. edição).

-Obra, Negociação: fundamentos, características e estratégias. Curitiba: Juruá, 2017.