

Planejamento estratégico participativo e engajamento organizacional

POR **MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES, MARIA DA CONCEIÇÃO LACERDA E CÍNTIA VASQUES HÉLCIAS**

Em 1994, o guru iconoclasta da estratégia organizacional, Henry Mintzberg, publicou um artigo na Harvard Business Review – *The Fall and Rise of Strategic Planning* (A Queda e Ascensão do Planejamento Estratégico) –, no qual afirmava que o fracasso de grande parte dos planejamentos estratégicos se devia à dissociação do “pensamento estratégico” e ao uso de métodos analíticos que levavam a um raciocínio fragmentado. Assim, não permitiam a construção de uma visão sistêmica e nem uma perspectiva final integrada, fatores fundamentais para o sucesso de um processo estratégico organizacional. Segundo o autor, as pessoas deveriam de alguma maneira se “rebelar” contra esse sistema fechado e forçar o pensamento estratégico.

Diante dessa provocação, um modelo integrado de construção da estratégia, que alia o passo a passo do planejamento ao desenvolvimento de pessoas, comprova que é possível trazer de volta a relevância do raciocínio estratégico para o ritual do planejamento estratégico.

Este artigo relata o caso da empresa Johnson Controls-Hitachi, que assumiu o desafio de construir seu Planejamento Estratégico de maneira participativa, desenvolvendo e engajando a equipe gestora ao longo do processo, juntamente com o desenvolvimento comportamental dos participantes. Todo o trabalho foi apoiado pela Fundação Dom Cabral, que teve a preocupação de garantir a capacitação da equipe, ao mesmo tempo em que as deliberações eram discutidas.

A Johnson Controls BE é uma empresa relativamente jovem, fruto da junção, em 2015, da Johnson Controls Instruments (de capital americano) com a Hitachi (japonesa). No Brasil, essa fusão permitiu o melhor atendimento dos clientes das empresas envolvidas, com um portfólio maior de soluções e tecnologia para o mercado de aquecimento, ventilação, ar-condicionado e refrigeração.

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO

Coube ao executivo Luiz Cabral assumir o desafio de capitanear a fusão e a junção das equipes, traçando o destino da nova empresa. Diante dessa tarefa, e em conjunto com a equipe da alta gestão recém-formada por ele, decidiu obter apoio para desenhar o plano estratégico da empresa com um direcionamento mais estruturado, promovendo a construção conjunta das etapas do processo e um engajamento estratégico. Havia uma preocupação dos seus executivos com o desenvolvimento da liderança, recém-constituída, com culturas organizacionais distintas e o desafio de consolidar a nova empresa, impulsionando-a para um futuro mais ousado e vencedor.

O processo de ensino/aprendizagem, proposto pela FDC, pretendia responder à demanda emergente, superando as armadilhas alertadas por Mintzberg. Para o sucesso da parceria empresa-escola, foram endereçados diversos desafios danosos, inerentes ao processo de planejamento tradicional, adotando-se algumas práticas:

- Evitar que a estratégia ficasse limitada apenas à alta direção e à sua visão parcial da realidade da empresa.
- Promover maior engajamento das diferentes esferas de liderança no processo de decisão estratégica da organização.
- Cuidar para que a objetividade de análises fragmentadas da estratégia impedisse o pensamento estratégico sistêmico.
- Promover maior compreensão sistêmica dos desafios que a nova empresa deveria enfrentar.
- Promover a integração entre as equipes das empresas fusionadas.
- Cuidar para que as discussões estratégicas contassem com o comportamento adequado na tomada de decisão participativa e coletiva.
- Criar um espírito de equipe integrada nos diversos níveis.
- Engajar a liderança e as equipes.

- Desenvolver a liderança.
- Preparar para a execução do planejamento.

A estratégia adotada não fugiu muito às etapas clássicas de um planejamento estratégico: análise de contexto, análise interna, matriz SWOT, deliberação e desdobramento. Mas, ao mesmo tempo, foram realizados workshops de intervenção com profissionais da área de comportamento humano, que prepararam o ambiente para os necessários debates calorosos e frutíferos, porém difíceis, de modo que acontecessem com respeito e confiança, no confronto positivo de ideias. O processo foi participativo e contou com amplo envolvimento dos executivos em todas as etapas de construção do Planejamento Estratégico. Cada uma delas tinha conteúdos comportamentais específicos a serem explorados: subjetividade e diferenças individuais, escuta empática, confiança, conversas difíceis, objetivos comuns, raciocínio sistêmico, desafios da comunicação, liderança, inspiração e engajamento, conflitos intequipes e colaboração.


O diferencial desse modelo de intervenção foi justamente a possibilidade de tratar temas relacionados ao cotidiano organizacional, em situações “reais”, juntamente com os integrantes das equipes e suas interfaces, permitindo o surgimento de desafios comportamentais não fictícios.

Uma das grandes preocupações contemporâneas no desenvolvimento de lideranças e equipes é a transferência do conhecimento para o ambiente de trabalho. Já é possível contabilizar ganhos significativos, em alguns programas de liderança, com ações orientadas para que os novos aprendizados sejam praticados.

O que se destaca como enriquecedor na construção da JCH é a realização simultânea das duas abordagens: Tarefa e Processo. A Tarefa é atendida com a canalização de energia dos integrantes para a obtenção dos resultados do grupo (construção das etapas do PE com atividades em sala de aula e no ambiente corporativo). Já a dimensão Processo compreende os aspectos socioemocionais ligados à afetividade e manutenção do grupo (experimentação de habilidades relacionais, necessárias à construção de um trabalho coletivo).

Para isso, as etapas do processo foram cercadas dos seguintes cuidados:

1. Envolvimento da alta gestão e da média gerência das respectivas áreas.



O PROCESSO FOI PARTICIPATIVO E CONTOU COM AMPLO ENVOLVIMENTO DOS EXECUTIVOS EM TODAS AS ETAPAS DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2. Forte aconselhamento a todos os participantes, de manterem suas equipes informadas do processo do qual estavam participando e envolvê-los nas atividades extraclasse.

3. Instalação do processo em uma aula introdutória, que combinou conceitos, alinhamento de expectativas e contratação dos comportamentos desejados e requeridos.

4. Preocupação de respeitar e resgatar as histórias das duas organizações de origem, identificando aprendizagens pertinentes e requeridas para a próxima etapa (de vida das pessoas e da nova organização).

5. Estabelecimento de um ritmo de encontros com espaçamento ideal, que permitisse o amadurecimento das discussões entre pessoas e equipes no dia a dia da organização – mesmo daquelas que não participavam dos encontros presenciais.

6. Todos os encontros mesclavam dinâmicas que evidenciavam os comportamentos necessários – a discussão do tema do momento ou a necessidade de posicionamento dos líderes com suas equipes presentes.





Além do desenho do processo, foi fundamental a postura do CEO da Johnson Controls-Hitachi, permitindo que uma metodologia dessa natureza fosse empregada e de forma autêntica. Desde o início, Luiz Cabral demandou um processo participativo e liderou todos os workshops presenciais, participando de forma atuante e colaborativa. Demonstrou disponibilidade permanente para o que era necessário e capitaneou as atividades realizadas na empresa.

Outro destaque foi a postura estratégica da Gestora de RH, que agenciou o passo a passo com habilidade política e foco no sucesso estratégico. A construção conjunta FDC-Johnson Controls-Hitachi se deveu muito à parceria na gestão dos projetos de ambos os lados.

RESULTADOS ALCANÇADOS Embora apenas o tempo possa dizer se a estratégia deliberada será um sucesso, o processo de construção já trouxe resultados palpáveis para a empresa. Possibilitou a construção de um Plano Estratégico estruturado, entendido e compartilhado, que reflete as intenções da alta administração e do corpo gerencial, como citado várias vezes pelos líderes nas reuniões finais.

Como permite toda metodologia participativa, nesse caso também houve o alinhamento da organização em torno de um propósito comum. E como ganhos extensivos, é possível perceber aprendizados de comportamento humano, que podem facilitar uma melhor atuação no papel gerencial e na dinâmica das equipes, intra e interáreas. Quando a alta gestão apresentou para as equipes a escolha final sobre a estratégia, por exemplo, não foi surpresa para a maioria. Numa enquete informal, grande parte dos participantes previu a decisão que seria tomada, o que permite perceber que o processo foi construído com sentido (*sensemaking*) para os envolvidos.

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA ACONTECE EM TODOS OS MOMENTOS, FORTALECENDO O GRUPO DE DIRETORES COMO EQUIPE

A coautoria de projetos estratégicos propiciou maior engajamento de todos os participantes. Além de promover grande envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos, há certo “achatamento da hierarquia”, na medida em que todos trabalham juntos. Essa aproximação das pessoas colabora para a redução de “fantasias” danosas sobre os líderes estratégicos. O desenvolvimento da liderança acontece em todos os momentos, fortalecendo o grupo de diretores como equipe. Podem surgir não apenas respostas como “ainda não sabemos como vamos fazer isso”, como complementos de explicações, argumentos e pontos conflitantes.

O que permeou todo o debate, exigindo um olhar mais atento para sua identificação, foi que as pessoas iam se mostrando mais confortáveis para contrapor, encorajadas a demonstrar o seu ponto de vista e mobilizadas para a construção de objetivos comuns. Assim, sentiam-se coautoras do debate, com uma compreensão ampliada do que estava ocorrendo. Em outras palavras, as equipes se uniram tanto no processo de construir o estudo da nova estratégia, como em dar sentido junto aos que não

participaram das etapas de deliberação. Foram processos de *sensemaking* e *sensegiving*, vitais para o sucesso da implementação da estratégia na etapa seguinte.

Agora, a Johnson Controls-Hitachi deverá encarar o desafio, nada corriqueiro, de implementar o que foi planejado. Nesse sentido, muito já foi desenvolvido sobre a necessidade de alinhamento organizacional, desdobramento correto da estratégia e gestão da performance, dentre outros fatores. No entanto, vale lembrar os aspectos comportamentais dos líderes e indivíduos que serão protagonistas desse novo capítulo. Na etapa de execução, é importante que os gestores desenvolvidos consigam atingir os resultados contratados com o seu time. Eles terão de manter a observância quanto ao nível de maturidade de cada um dos liderados em relação às tarefas específicas, necessárias às novas demandas estratégicas deliberadas.

Hersey e Blanchard (1986) consideram que a maturidade de um profissional está ligada a duas questões: a capacidade de fazer alguma coisa (capacidade técnica de “conhecimento, experiência, habilidade”) e a disposição ou motivação, que se refere mais à autoconfiança e ao empenho para realizar a tarefa (“confiança, compromisso, motivação”). Um profissional com elevada capacidade e disposição vai demandar do seu gestor um comportamento de delegação e monitoramento discreto, no acompanhamento das metas acordadas. No entanto, as demais conjugações, com oscilações entre capacidade e disposição, exigirão do gestor uma maleabilidade comportamental, com maior ou

menor orientação para a realização das tarefas. Seja para fornecer maior ou menor apoio, ou compartilhar poder na tomada de decisão. Dessa forma, o conhecimento das características técnicas e emocionais dos liderados e a personalização da abordagem promoverão um ambiente favorável à execução da estratégia.

Mais uma vez, temos aqui um contexto em que a gestão da estratégia e a gestão do comportamento das pessoas precisam estar coordenadas em uma rica complementaridade. O êxito da iniciativa dependerá de os protagonistas dessa história se mostrarem perseverantes em seu propósito, abertos ao aprendizado contínuo e capazes de buscar o melhor de si, frente aos desafios impostos a organizações em nível de excelência. As evidências são de que a Johnson Controls-Hitachi Brasil já está nessa trilha positiva, pois, como reconhece o próprio presidente, Luiz Cabral, “o processo de desenvolvimento da liderança com o apoio da Fundação Dom Cabral aliou expertise estratégica com envolvimento e relações humanas, resultando em um plano feito por todos os níveis hierárquicos e, portanto, com muito mais chance de ser implementado com sucesso”.

MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES é professora associada da Fundação Dom Cabral, doutora em Gestão pela HEC-Montréal/McGill University – Canadá.

MARIA DA CONCEIÇÃO LACERDA é professora associada da Fundação Dom Cabral, mestre em administração pela Faculdade Pedro Leopoldo (MG).

CÍNTIA VASQUES HÉLCIAS é gerente de projetos da Fundação Dom Cabral, educadora e especialista em Psicologia Institucional.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DIAS, Carolina Goyatá; BERNARDES, Maria Elisa Brandão; DRUMMOND JUNIOR, Aldemir. Como entender a implementação de estratégias. **DOM**: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, n. 7, p. 22-27, nov. 2008.

ERICSON, Thomas. Sensemaking in organisations: towards a conceptual framework for understanding strategic change. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 17, n. 1, p. 109-131, Jan. 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986. 428 p.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.