

METODOLOGIA FIGE®

— Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica —

Raul Sturari(*)

A capacidade de customizar e integrar diversas técnicas e ferramentas faz toda a diferença.

A Gestão Estratégica vem merecendo lugar de destaque nas atribuladas agendas dos executivos brasileiros, que há muito perceberam a necessidade de contar com adequado arcabouço para subsidiar as decisões que poderão significar o sucesso, o fracasso e até mesmo a sobrevivência de suas organizações. Há livros e materiais didáticos em profusão sobre o tema, caracterizando o que Henry Mintzberg e seus parceiros chamaram de “Selva do Planejamento Estratégico”.

Estudos e experiências conduzidas no âmbito do Instituto SAGRES levaram ao desenvolvimento da metodologia FIGE® — Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica. O princípio básico consiste em adaptar e integrar diversas ferramentas de gestão disponíveis na literatura e praticadas por inúmeras instituições públicas e privadas, de modo a atender aos anseios e expectativas específicas de determinada organização.

A melhor comparação para explicar o cerne desse conceito metodológico é com a Embraer. Sabidamente, ela não fabrica a maior parte dos componentes de suas aeronaves. No entanto, seus projetos estão entre os melhores do mundo. A capacidade de integrar as partes e fazê-las voar, com extrema eficácia, constitui a chave para o sucesso que faz da empresa uma das maiores exportadoras brasileiras.



Figura 1: a Metodologia FIGE®

Do mesmo modo, a metodologia FIGE® permite integrar técnicas de avaliação diagnóstica, planejamento estratégico de longo prazo, prospectiva estratégica (cenários futuros), gestão estratégica, dinâmicas governantes, planejamento de médio prazo e planejamento de curto prazo, tendo como suporte a inteligência estratégica e a comunicação social. Conforme as necessidades, outras ferramentas podem ser agregadas, como gestão por competências, indicadores de satisfação de clientes, gestão por projetos, gestão por processos e instrumentos de gestão baseados em resultados, indicadores e metas.

O método prevê uma equipe para liderar o processo de planejamento e gestão. Seus integrantes devem ter dedicação exclusiva e serem capacitados em gestão, planejamento, prospectiva e inteligência. Também devem possuir alguns atributos essenciais, como capacidade de análise e síntese, além de sólida cultura geral. A diretoria de planejamento pode abrigar esse núcleo, mas também é comum que seja constituído uma Assessoria de Gestão Estratégica (AGE), um Núcleo de Inteligência e Prospectiva Estratégicas (NIPE) ou outro nome que se queira dar. É comum que, inicialmente, essa equipe seja capacitada e apoiada por consultores especializados, até a as “engrenagens” estejam funcionando adequadamente. À união dessa equipe com a consultoria costumamos denominar Comitê de Inteligência e Prospectiva.

O primeiro passo, como em muitas outras metodologias, é a definição da intenção estratégica: negócio, missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso. Isso normalmente é feito com base em entrevistas com a direção da organização, complementadas por oficinas que congregam colaboradores até o nível gerência, pelo menos.

Segue-se a realização de um Diagnóstico Estratégico, pelo Comitê de Inteligência e Prospectiva. Esse diagnóstico é feito com base em estudos já existentes e em acurado exame da situação interna e do ambiente externo que influencia, direta ou indiretamente, os destinos da organização. As conclusões devem indicar as Dimensões da Estratégia — também chamadas de Eixos Estruturantes — as incertezas críticas, os elementos predeterminados e os indicadores associados.

Esses dados permitirão o início da Análise Prospectiva, com a consolidação das incertezas e seus indicadores. As formas que podem assumir cada incerteza, devido aos patamares apontados pelos indicadores, serão posteriormente combinadas para a geração de Cenários Prospectivos. Essa consolidação de idéias deverá ser submetida a diversos grupos, em um “teste de consistência”. Assim, serão ouvidos os dirigentes da organização e diversos colaboradores, em todos os níveis, mediante entrevistas individuais. Serão também ouvidos especialistas externos e realizadas oficinas e painéis, tudo para definir, com a maior consistência possível, as incertezas e patamares que irão compor os cenários prospectivos.

A seguir, as conclusões serão levadas ao público em geral, em uma consulta *web*, denominada Áugures pelo Instituto Sagres. O objetivo é coletar percepções de pessoas que ocupam posição de destaque em seu ambiente social ou de trabalho e que possam agregar valor aos cenários, com suas percepções. Não se trata de uma pesquisa de opinião e sim de interagir com formadores de opinião. Por isso a internet desponta como um meio muito adequado e eficiente. Após a consulta, os dados serão processados em softwares existentes no mercado, por consultores habilitados a interpretar e disponibilizar os resultados, para a construção de cenários futuros.

O trabalho seguinte consiste na seleção e descrição de pelo menos três cenários: o cenário de referência, o cenário otimista e o cenário foco. O primeiro é normalmente o mais provável, segundo os respondentes. O otimista é o melhor possível, sem chegar a ser utópico. O último é o que desejamos e podemos construir. Algumas situações ensejam a descrição de outros tipos de cenários, como o pessimista, por exemplo.

Segundo Kees Van Der Heijden (2009)¹, o planejamento por cenários permite trabalhar com todos os elementos tradicionais de uma boa estratégia:

- reconhecimento de objetivos, por um mandato externo ou pelo propósito orgânico de sobrevivência e desenvolvimento próprio;
- avaliação das características da organização, inclusive sua capacidade de mudar;
- avaliação do ambiente, tanto atual quanto futuro;
- avaliação da adequação entre os dois;
- formulação e desenvolvimento de políticas para melhorar esta adequação;
- decisões de ação para implementar a estratégia.

Além disso, o planejamento por cenários se distingue de outras formas mais tradicionais do planejamento estratégico por meio de uma abordagem explícita da ambiguidade e da incerteza na questão estratégica. Isso faz com que o planejamento para o futuro deixe de ser uma atividade eventual para ser um processo de aprendizagem contínua.

O cenário foco deve conter os Objetivos Estratégicos, em perfeita consonância com as dimensões da estratégia, com as incertezas críticas e com os elementos predeterminados. Com esses objetivos será organizado o Mapa Estratégico do Estado, com metodologias adaptadas para um projeto dessa envergadura.

O Mapa Estratégico, com objetivos e indicadores, deverá apontar para a elaboração de Programas Estruturantes, que orientarão a construção dos próximos planos de médio e curto prazos. As técnicas são adaptadas de Kaplan e Norton, idealizadores do *Balanced Scorecard*. Segue-se o início da Gestão Estratégica, baseada em indicadores e metas, bem como em Dinâmicas Governantes, cujo arcabouço é orientado pela Teoria dos Jogos.

Segundo a Metodologia FIGE[®], seguem-se os processos de elaboração dos planos de médio e curto prazos, agora não mais baseados exclusivamente nos históricos de gastos e realizações, mas amparados por consistente visão de longo prazo.

Há necessidade de montar adequado sistema de monitoramento e avaliação, onde o Comitê e, depois, o NIPE, deverão valer-se de dados coletados por outros setores da organização ou por entidades externas.

¹ Em "Planejamento por Cenários: a Arte da Conversação Estratégica".

A FIGE® tem dois “panos de fundo”, isto é, atividades que permeiam todo o projeto. A primeira é a Comunicação Social, entendida em seu sentido mais amplo, porque compreende jornalismo, relações públicas e propaganda e marketing. Ações voltadas para o público interno e externo são fundamentais para ampliar o leque de participantes e obter apoio ao projeto, único meio de viabilizar seu sucesso. Aí também se insere a gestão de mudanças, em muitos casos necessária para a implantação de uma nova cultura, voltada para o planejamento por cenários.

A Inteligência Estratégica, último pano de fundo, também está presente em todas as etapas, desde a intenção estratégica, o diagnóstico e análise prospectiva. Durante o processo de elaboração dos cenários, possibilitarão também a seleção e o acompanhamento dos principais atores e a construção dos perfis a serem analisados após a aplicação da consulta Águres.

Ao final do processo, a inteligência estratégica permite monitorar atores e eventos constantes dos cenários que irão nortear o plano estratégico e produzirá um repertório de conhecimentos que será definido ao longo da implementação do NIPE.

É oportuno ressaltar que Platt² define Inteligência como um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente.

CLAUSER & WEIR (1975)³ relatam que a Inteligência é constituída de informes avaliados. É produzida a fim de que os planejadores e formuladores da política possam tomar decisões efetivamente acertadas. Em sua maior parte, a inteligência estratégica — o tipo de Informações exigidas para ser usada em nível nacional e internacional — é utilizada na elaboração de planejamento estratégico.

No âmbito federal, a atividade de Inteligência é definida como “um instrumento de Estado, no exercício permanente de ações especializadas, orientadas para a obtenção de dados, produção e difusão de conhecimentos, com vistas ao assessoramento de autoridades governamentais, nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução e o acompanhamento das políticas de Estado. Engloba, também, a salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, pessoas e meios de interesse da sociedade

² Em “Strategic Intelligence Production”,

³ Em “Metodologia de Pesquisa em Informações”.

e do Estado. (...) A atividade de Inteligência desempenha importante papel no Processo Decisório nacional, não obstante as autoridades governamentais contarem com outras estruturas de assessoramento para o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas políticas"⁴.

Portanto, o desejado êxito do Plano Estratégico de Longo Prazo, em todas as suas fases (elaboração, implementação, aplicação e acompanhamento das ações) dependerá de um trabalho criterioso de Inteligência, que compreende a coleta, a análise, a prospecção e o assessoramento oportuno.

(*) Doutor em Política e Estratégia pela Escola de Guerra Naval e presidente do Instituto SAGRES.

⁴ Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9883, de 7 de dezembro de 1999.