



Metodologia FIGE

Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica

Invariavelmente, o êxito sustentável de uma organização é resultado de efetiva liderança, aliada a muito trabalho, esforço, resiliência e perseverança, embora esses fatores, isolados ou em conjunto, não sejam suficientes para garantir o almejado sucesso. A conjuntura sociopolítica, econômica e tecnológica que caracteriza estas primeiras décadas do terceiro milênio exige constante inovação e melhores práticas de Planejamento e Gestão, em todos os níveis.

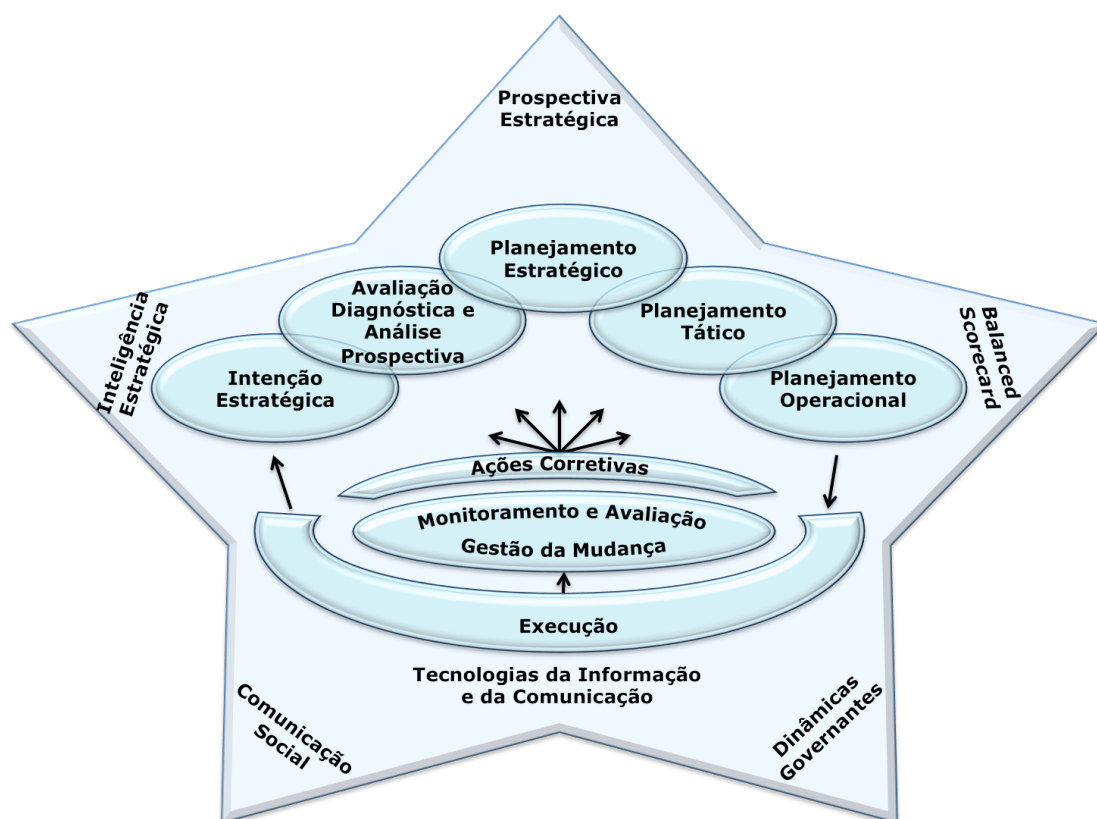
Nesse ambiente, a busca de novas, adequadas e mais eficazes ferramentas de gestão tem sido uma constante entre líderes, com vistas a alcançar os mais expressivos resultados almejados pelas organizações, seja no setor público, seja na esfera da iniciativa privada. Há uma profusão delas, mas as urgências e emergências do cotidiano terminam por subjugar as prioridades, levando os gestores, não raramente, a dedicar a maioria do tempo aos “tsunamis do cotidiano”, os quais submergem a organização com problemas como: alta carga tributária; intrincadas relações trabalhistas; excesso de burocracia; elevados custos de energia e transportes; segurança contra roubos e assaltos etc.

Desse modo, sem muito tempo para estudos mais aprofundados, aos dirigentes são apresentadas ferramentas descritas como imprescindíveis; outras, como fundamentais para a melhoria da produtividade; algumas, como mais perfeita panaceia administrativa. Além disso, muitas vezes, eles se recordam que as últimas experiências com novos instrumentos de planejamento e gestão consumiram esforços e preciosas horas de trabalho, mas tiveram resultados muito aquém do esperado, levando a

organização a abandonar as novidades e voltar ao confortável “mais do mesmo”.

Em meio a esse confuso panorama, surgem perguntas cruciais, como: por onde começar? O que fazer primeiro? Por onde recomeçar? Quem ou quais setores devem ser os responsáveis?

Sob esse prisma, a Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica não tem a pretensão de ser inédita e tampouco a chave milagrosa que irá abrir as portas para o sucesso. A maioria das ferramentas está contemplada na literatura especializada e é praticada por destacadas organizações, nacionais e internacionais. Talvez a principal característica seja a capacidade de integrar e oferecer uma visão de conjunto, de modo a situar os dirigentes quanto à necessidade e conveniência conjuntural da adoção – ou não – dos instrumentos disponíveis.



A FIGE foi concebida a partir de diversificada gama de experiências dos autores, todos associados do Instituto SAGRES –

Política e Gestão Estratégica Aplicadas, em resposta ao complexo cenário que atualmente desafia os dirigentes, na busca por resultados concretos. É desenvolvida ao longo de projetos de consultoria, assessoria e capacitação, quando ficou evidenciada a necessidade de proporcionar, especialmente aos integrantes da alta administração, uma visão clara, holística e sistêmica dos diversos componentes atualmente disponíveis para a gestão organizacional. Tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar modelos e técnicas disponíveis na literatura e praticados por destacadas organizações, públicas e privadas, de modo a atender às necessidades, aos anseios e às expectativas dos gestores, em todos os níveis.

O cerne da metodologia está baseado na ferramenta iterativa PDCA — utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. Vem do inglês *Plan - Do - Check - Act*, ou seja, Planejar - Executar - Verificar - Agir. O planejamento está consubstanciado nas etapas Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica, Análise Prospectiva, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais. A execução dos planos é submetida a constantes atividades de Monitoramento e Avaliação, as quais resultam em ações corretivas sobre as citadas etapas do planejamento, inclusive sob o aspecto metodológico. Importante frisar que a interação e a iteração das etapas desse grande PDCA formatam o ciclo de gestão e, quando bem conduzidas, oferecem consistente subsídio para que os dirigentes promovam a tão necessária e tão pouco implementada “Gestão da Mudança”. Por vezes, contudo, será preciso iniciar um novo ciclo, com base em profunda revisão de todos os componentes da Intenção Estratégica.

Para ganhar consistência, o PDCA deve ser apoiado por técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e

gestão. Assim, a Avaliação Diagnóstica, em especial no que se refere aos estudos do ambiente externo, tem como base a Inteligência Estratégica. Na sequência, a análise prospectiva se vale da Prospectiva Estratégica incluindo, sempre que oportuno, Cenários Futuros. Do mesmo modo, o *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton (1997), foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, quando necessário, a instituições públicas. Também as Dinâmicas Governantes — que incluem conhecimentos oriundos da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e das técnicas de Negociação — a Comunicação Social e as Tecnologias da Informação e da Comunicação interagem para proporcionar objetividade e pragmatismo à gestão organizacional.

Conforme as necessidades, a metodologia FIGE permite e orienta que outras ferramentas, técnicas ou práticas sejam agregadas, tais como:

- Reestruturação Organizacional
- Gestão de e por projetos
- Gestão de e por processos
- Gestão de e por competências
- Gestão do Conhecimento
- Gerenciamento de Crises
- Análise e Gestão Riscos
- Negociação e Gestão de Conflitos
- Comunicação e Feedback
- Técnicas de Entrevista
- Teoria dos Jogos
- Banco de Talentos e Meritocracia
- Comunidade de Boas Práticas
- Benchmarking Organizacional
- Clima Organizacional

- Coaching Individual e em Grupo
- Consolidação da Cultura de Valores
- Liderança
- Processo Decisório
- Criatividade e Inovação
- Cadeia de Valor, Canvas e Planos de Negócio
- Mapas Conceituais e Mapas Mentais
- Diagramas de Pareto e de Ishikawa
- Forças de Porter e Matriz BCG
- Indicadores de Satisfação de Clientes
- Parcerias Estratégicas
- Centro de Custos e de Resultados
- Segmentação de Mercado e de Clientes
- Inovação de Portfólio
- Terceirização de Serviços
- Método 7S
- Seis Sigmas

Na maioria das vezes, essas ferramentas serão incluídas no Plano Estratégico — como um Projeto Estruturante — nos Planos Táticos ou nos Planos Operacionais, como Projetos Executivos.

Todavia, não são as metodologias, os métodos, as técnicas, os modelos, as ferramentas e os instrumentos de Planejamento e Gestão que fazem com que a organização atinja suas metas e logre o sucesso almejado. Tampouco as máquinas, os aparelhos, os computadores e as instalações.

São as pessoas.

Mas, para que estas se valham de tudo isso e produzam o melhor para a sociedade, é preciso que estejam articuladas, motivadas e reunidas em torno de objetivos comuns, que lhes façam sentido, especialmente em meio à complexa e por vezes nebulosa conjuntura político-econômica que envolve o Brasil,

demarcando ambientes de negócio ou de atuação institucional cada vez mais incertos e desafiadores.

Todavia, se as ferramentas de gestão, por si só, nada produzem, desprezá-las ou empregá-las de modo inadequado é fórmula quase sempre certa para o fracasso, mesmo quando bons líderes e seus colaboradores dedicam muito trabalho e esforço, com persistência e resiliência.

Assim sendo, a capacidade de integrar instrumentos de gestão e empregá-los no momento oportuno e da melhor forma configura especial vantagem competitiva aos dirigentes que adotam a Metodologia FIGE – Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica, sem perder a visão maior, de conjunto, proporcionada pelo Modelo Sagres de Gestão Organizacional.

* * *