

## Futuro planejado e futuro idealizado

Stephen Covey, em seu livro *First things first*, apresenta as quatro gerações do gerenciamento do tempo. A primeira geração é a dos “to do”, lembretes e checklists. A segunda geração é a do planejamento e da preparação, que implica definir metas e agendar atividades e eventos futuros. A terceira geração é baseada em definição de prioridades e controles. A quarta e última, é apresentada pelo Covey em substituição [que ele chama de revolução] às outras três, é caracterizada por prioridades e princípios.

A proposta de Stephen Covey é interessante em suas premissas e fundamentos. Afirma que mais importante do que administrar o tempo em termos de metas e eventos é [1] tomar decisões baseadas em princípios, isto é, visando satisfazer as necessidades humanas universais, [2] respeitando as leis naturais de causa e efeito que governam o universo, e [3] priorizando o importante em detrimento do urgente.

Na prática, entretanto, a teoria é outra. Na verdade, a proposta de Covey acrescenta alguns ingredientes às outras três, mas funciona dentro do mesmo paradigma, a saber, a gestão de metas e eventos futuros. A diferença entre uma e outras é o conjunto de critérios. Covey defende que não bastam os valores, pois existem leis universais, tanto para a pessoa humana e suas relações, quanto para o mundo natural, que transcendem os valores individuais.

### A 5ª Geração

Faço uma outra proposta. Convido você para uma quinta geração: a quebra do paradigma da gestão de metas. O conceito comum de planejamento pressupõe duas perguntas fundamentais: onde quero chegar? E como pretendo chegar lá? Não há nada de errado com isso. [Registre-se, entretanto, que o mundo está cheio de gente satisfeita, realizada e feliz que não tem a menor idéia de para onde vai e não está nem um pouco preocupada com isso].

Duas coisas estão implícitas no paradigma tradicional do conceito de planejamento. A primeira é a premissa, a segunda é o compromisso. Quanto à premissa, planejamento implica naturalmente metas, isto é, pontos de chegada mensuráveis: planejar é definir onde se pretende chegar. Quanto ao compromisso, planejamento pressupõe que se ande em direção ao planejado, isto é, quem planeja assume o compromisso de fazer o máximo esforço para que suas decisões conduzam sempre ao ponto de chegada planejado.

Minha proposta é abandonar a tirania das metas. Em outras palavras, você não tem um futuro planejado, mas sim um futuro idealizado. Em segundo lugar, você não decide visando chegar ao futuro planejado, mas tendo o futuro idealizado como referência para sua decisão. Nesse sentido, estamos falando em planejamento de processos, em vez de planejamento de metas.

Processo é um conjunto harmônico de atividades permanentes que naturalmente conduzem você a um resultado. Você não deve viver sob o peso da obrigação de chegar a

um lugar previamente determinado. Sua preocupação deve ser em desenvolver o melhor conjunto de atividades que lhe poderá conferir o melhor resultado possível. O caminho rumo ao futuro é cheio de oportunidades, possibilidades, ameaças e imprevisibilidades. Viver é administrar o imponderável, superar o inevitável, encontrar trilhas para romper o intransponível, sonhar com o impossível para realizar o máximo possível.

Para falar a verdade, na prática, mesmo os planejadores mais detalhistas e exigentes vivem mais em função do futuro idealizado do que do futuro planejado. As mudanças constantes de cenários obrigam a revisões constantes do planejamento, o que equivale dizer que o que os planejadores chamam de planejamento de longo prazo não passa de infinitos planejamentos de curto prazo, que resultam das inúmeras revisões do planejamento de longo prazo. Pior do que isso é que as inúmeras revisões obrigam a inúmeras correções de ações, isto é, ninguém faz o que planejou fazer. O resultado é óbvio: ninguém chega onde planejou chegar. Isso é ao mesmo tempo bom e mal. Mal porque geralmente a avaliação é negativa: já que ninguém fez o que planejou fazer e ninguém chegou onde planejou chegar, a conclusão é que houve fracasso. Mas por outro lado, isso pode ser bom, pois o fato de não chegar onde se planejou chegar não significa necessariamente que se chegou a um lugar pior, e aliás, acredito que sucesso não é necessariamente chegar no lugar planejado, mas no melhor lugar possível. Ainda mais quando se acredita que sucesso não é um lugar aonde se chega, mas um jeito como se vai.

A pergunta é a seguinte: por que gastar dinheiro, tempo e gente para fazer um planejamento de longo prazo, definindo o futuro onde se pretende chegar? Não seria melhor descrever um futuro ideal e fazer planejamentos de curto prazo, decidindo no meio do caminho, passo a passo, um dia de cada vez, de acordo com as ameaças e oportunidades? Não seria melhor ter o futuro planejado como referência, isto é, futuro ideal,

#### Ascensão e queda do planejamento estratégico

Henry Mintzberg é, como dizem meus filhos, o cara. Ganhou das vezes o Prêmio McKinsey, o Oscar da administração, conferido para os melhores artigos publicados na Harvard Business Review. É leitura obrigatória na literatura de administração e gestão no mundo todo. Seu mais recente livro publicado em português é Ascensão e queda do planejamento estratégico (Bookman, 2004), de onde tirei algumas idéias interessantes.

Mintzberg cita os planejadores que definem planejar como “ação traçada antecipadamente” [pg. 22] e tentativa de “controlar o futuro”, isto é, fazer um “projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo”. [pg.23] Mas em seguida cita também algumas anedotas a respeito de alguns planejadores. Ackoff, por exemplo, escreveu em 1970, ano da febre do planejamento estratégico: “perguntei a três executivos corporativos quais decisões tinham tomado naquele ano que não teriam tomado se não fosse o planejamento corporativo. Todos tiveram dificuldade em identificar uma dessas decisões. Como cada um dos planos era secreto ou confidencial, perguntei-lhes como os concorrentes poderiam tirar proveito da posse de seus planos. Todos responderam com constrangimento que seus concorrentes não se beneficiariam. Contudo, esses executivos eram fortes defensores do planejamento corporativo”. [pg. 92]

Em 1977 foi divulgada a informação de que “nenhuma das cinco principais corporações norte-americanas se engajava em planejamento estratégico de verdade”. Após a crise de energia que afetou a Europa em 1973 um executivo afirmou que “quem diz que faz planos e que eles funcionam é mentiroso. O termo planejamento é imbecil; tudo pode mudar amanhã. A crise mostrou que o planejamento de longo prazo é inútil”. [pg. 93]

### Conclusão

Os quatro modelos, ou gerações de planejamento, podem ser resumidos nas expressões: [1] listas do que fazer; [2] metas e atividades; [3] prioridades e controles, e [4] prioridades e princípios. Ainda que diferentes, visam a mesma coisa: ajudar você a chegar onde deseja chegar.

Fiz uma pesquisa entre pessoas próximas (confesso que não muitas) e constatei o que já suspeitava: nenhuma delas jamais imaginou que suas vidas seriam o que são. Em outras palavras, sua realidade de vida é bem diferente do que qualquer planejamento que tivessem feito no passado. Mas estranhamente, isso não significa que estas pessoas estão insatisfeitas com seu status atual, em relação ao status imaginado tempos atrás. Isto é, elas chegaram onde não imaginaram, mas não se julgam fracassadas nem estão frustradas com suas vidas.

Minha proposta, que chamo de 5a geração, é que você descreva seu futuro ideal e use essa descrição como referência para suas decisões no dia-a-dia. Quer saber como descrever seu futuro ideal? Aguarde. Meu futuro ideal contempla escrever a respeito.

Ed. René Kivitz