**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA EM CONDOMÍNIOS E A PRÁTICA DA LIDERANÇA POR MEIO DE CONDUTA ÉTICA**

Antônio Spósito Neto **¹**

Claudia Abramczuk ²

**RESUMO**

Este artigo oferece uma visão de análise sobre o planejamento estratégico, a gestão estratégica, a liderança e uma conduta ética, aplicada a condomínios e sua importância utilizando conceitos de autores renomados. Através de pesquisa bibliográfica aborda aspectos históricos da estratégia e sua origem militar e sua aplicação moderna adaptada para a gestão de um condomínio. Enfatiza o planejamento estratégico apoiado no diagnóstico estratégico como marco inicial de análise dos ambientes interno e externo para uma organização. Seguido de uma gestão estratégica aonde elenca suas características, fases e importância para atingir os objetivos da organização. Aborda a importância da prática da liderança e da ética como integradoras de um viver e pensar estratégico de um gestor para satisfazer as necessidades da organização. Destaca a necessidade de um aprendizado constante buscando o amadurecimento da liderança de forma a conduzir as pessoas em um ambiente seguro e com uma comunicação eficaz. Determina uma visão do planejamento estratégico através de três pilares o da gestão estratégica, liderança e ética com a finalidade de atingir os objetivos propostos de curto, médio e longo prazo.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Liderança. Ética.

**1 INTRODUÇÃO**

Ao longo da vivência adquirida na gestão de condomínios observou-se que muitos encontram dificuldades no momento de decidir na escolha de qual caminho a seguir na busca das suas metas e ou objetivos, expondo-se a imprevistos, falta de recursos e problemas diversos que levam ao insucesso e insatisfação. Refletindo que precisa-se provocar mudanças para alcançarmos os nossos objetivos de outra forma, quebrando paradigmas. Em seguida um trecho da consagrada história da Alice no País das Maravilhas, de (CARROLL, 1865), que ilustra o nosso ponto de vista:

“Quando encontrou um gato pela estrada, Alice perguntou: Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui? Isso depende muito para onde queres ir – respondeu o gato. Preocupa-me pouco aonde ir – disse Alice. Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas – replicou o gato”.

Na prática sabe-se que caminhar é fácil, difícil é escolher o caminho. As organizações são muito importantes, e delas dependem nossas vidas, se nasce, cresce, trabalha-se e produz-se o nosso alimento, o que vesti-se, ou seja, o que se consome. Das organizações depende o nosso bem-estar. Portanto escolher o melhor caminho torna-se tarefa difícil quando não se tem nenhum tipo de preparo e conhecimento. É preciso analisar de outra forma, agir de outra forma, senão estaremos fadados ás armadilhas existentes no percurso.

Analisou-se os conceitos de planejamento, gestão estratégica, liderança e ética com o objetivo de apresentar a contribuição para a gestão de um condomínio. Portanto estes métodos podem contribuir de maneira eficiente e eficaz para melhorar a gestão de um condomínio? Através de uma metodologia de controle das ações pode-se criar um ambiente de segurança e prevenção evitando transtornos do dia a dia em nossas escolhas? A prática da ética e da liderança pode contribuir para a melhoria do clima organizacional de um condomínio, influenciando diretamente nas nossas escolhas? Procurou-se responder a estes questionamentos visando construir um diferencial para o ramo, enfatizando uma gestão comprometida com resultados e apoiada em métodos eficazes.

Este estudo apresentou na segunda seção o conceito e análise do planejamento estratégico e na subseção comento a respeito do diagnóstico estratégico como precursor de um planejamento estratégico eficaz. Na terceira seção apresentou a finalidade da gestão estratégica, suas características e importância e na subseção as suas fases, formulação, implementação e controle. Na quarta seção apresentou um conceito da liderança e sua importância no planejamento estratégico. E na quinta e última seção descreveu-se sobre a importância de uma conduta ética, fortalecendo a liderança.

**2 FUNDAMENTAÇAO TEÓRICA**

Há 2500 anos o grande General Sun Tzu escreveu um livro fascinante na China, chamado a Arte da Guerra. Seus ensinamentos supremos demonstraram de que forma podemos vencer o inimigo sem lutar. E de que a maneira para prever o resultado de uma guerra é analisar a situação com base em cinco fatores: Tao (Caminho que faz o pensamento do povo estar em completa harmonia com o de seus governantes), Clima (obter vantagem das condições climáticas e suas estações), Terra (referindo-se às distâncias, condições do terreno), Liderança (a virtude da sabedoria, disciplina, ética,) e por último o Método (impõe eficiência buscando a eficácia) (TZU, 500 a.C.).

O livro A Arte da Guerra ensina com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo, qualquer inimigo. Tzu (500 a.C.) escreveu: “se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.” Estar preparado é a melhor forma de evitar surpresas desagradáveis.

Portanto fazendo uma analogia a escolha do caminho pode ser feita através de um planejamento estratégico, explorar as condições climáticas e o terreno através de uma gestão estratégica, a liderança na busca da sabedoria acrescida de uma conduta ética e o método sendo a combinação dos fatores (planejamento) que nos levará a uma gestão eficiente e eficaz. Dessa forma são tratados os quatro tópicos importantes na descrição desta metodologia.

**2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Com a crescente verticalização nas diversas cidades e consequentemente com o aumento dos condomínios torna-se necessário desenvolver e adequar métodos, ferramentas e técnicas capazes de proporcionar uma gestão eficiente e eficaz, proporcionando aos diversos atores envolvidos (condôminos, funcionários, prestadores de serviço) uma forma de convívio que proporcione bem-estar.

Utilizando o planejamento estratégico com a finalidade de concretizar diversas necessidades da organização, demonstrando profissionalismo e disciplina.

Conforme Mintzberg (1998, *apud* Sertek; Paulo, 2009, p.90) “O planejamento estratégico é o curso de ações conscientemente intencionadas e deliberadas, cuja finalidade é atingir os objetivos e metas previamente definidos pela organização”. O planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, quando analisamos a organização e os ambientes envolvidos interno e externo, assimilando os objetivos e as estratégias alternativas.

Cabe ao Gestor interpretar os objetivos propostos e transforma-los em ação por meio do planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Quando dizemos todos os níveis, citamos o nível estratégico, tático e operacional, pois a integração proporcionará uma eficácia no alcance das metas e objetivos propostos. Representado por exemplo no nível estratégico (a assembléia de condôminos), no nível tático (o gestor) que terá o papel de integrar os outros dois níveis traduzindo as estratégias para o nível operacional, e por último o nível operacional (empregados, prestadores de serviço) que são os executores das tarefas transformando os recursos em produtos ou serviços.

Complementando que planejar envolve coletar as informações e fazer um diagnóstico organizacional estratégico da situação atual e mantê-lo atualizado, estabelecer os objetivos (diretrizes) de curto, médio e longo prazo, elaborar planos e projetos através de cronogramas para acompanhamento da execução e alcance das metas conforme recursos disponíveis.

Conforme Certo e Peter (2005, pgs. 62 e 63) “as características dos objetivos eficazes são:

1-Específicos – O que se quer alcançar?

2- Exigentes de esforços – Faremos esforço para alcança-los?

3-Passíveis de serem alcançados – Evitando o desânimo.

4-Flexíveis – Possam ser modificados quando necessário.

5-Mensuráveis – Com prazos definidos.

6-Consistentes a longo e a curto prazo – De Acordo com as necessidades”.

Dessa forma, pode-se observar que o planejador precisa estar sempre bem informado e utilizar de um modelo que permita ver sob diferentes pontos de vista. Visualizar a organização com um enfoque complexo permitirá atuar com êxito no planejamento e na estratégia.

Pode-se ainda fazer algumas perguntas-chave para um planejamento estratégico eficaz e eficiente:

* Quais são as nossas competências?
* Quais são os nossos desafios e riscos?
* Aonde queremos chegar?
* Em quanto tempo?
* Como executaremos o Planejamento Estratégico?
* Quais recursos serão necessários?
* Quais serão as nossas prioridades?
* Como serão os meios e formas de comunicação?

É importante lembrar que o gestor através da elaboração do planejamento estratégico tenha em mente que poderá obter um melhor controle da sua gestão e poderá alcançar os objetivos da organização. Portanto parafraseando São Francisco de Assis, podemos dizer que: “no planejamento se começa fazendo o que é necessário, depois o que é possível e de repente, se estará fazendo o impossível” (ASSIS, 1209).

***2.2* Diagnóstico Estratégico**

O diagnóstico estratégico é o passo inicial em um planejamento eficaz. É a avaliação do comportamento de uma organização para descobrir fontes de problemas e áreas de melhoramento. Dessa forma identificamos através de ferramentas como a utilização da análise *SWOT* a composição atual da estrutura da instituição. Poderemos realizar um planejamento adequado e atuarmos nos diversos processos de forma estratégica, adaptando o planejamento quando necessário.

Em relação à análise do ambiente interno, externo e formulação da estratégia podemos utilizar uma ferramenta muito útil e com aplicação engrandecedora que é a análise *SWOT,* do acrônimo de várias palavras: *strengths, weaknesses, opportunities e threats*. Em português significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Assim poderemos descrever os itens relacionados e após realizarmos esta análise procurando concentrar-se nos pontos fortes, reconhecer as fraquezas, agarrar as oportunidades e se proteger das ameaças. Dessa forma conhecendo o terreno (os ambientes interno e externo da organização), estaremos preparados evitando surpresas no caminho em busca dos objetivos (CERTO, 2005, *apud* SERTEK, 2009, pgs. 94 e 118).

**3 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Sabe-se que estratégia é uma palavra que deriva da área militar e que significa a arte de explorar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, sendo o caminho para que os objetivos sejam atingidos de forma coerente e organizada (HOUAISS, 2001, *apud* SERTEK, 2009, p.79).

Através de pesquisa na Wikipédia, considera-se a seguir algumas características muito importantes da estratégia:

* Conhecimento do ambiente.
* Conhecimento de si mesmo.
* Criatividade como elemento surpresa.
* Persistência ser disciplinado.
* Alinhamento de esforços de toda equipe.
* Motivação.
* Aprendizagem e confiança.
* Liderança.

Estes itens podem demonstrar algumas vantagens muito interessantes que não podemos descartar, afinal precisamos conhecer o terreno. Portanto qual o motivo da sua importância e para que defini-la?

* Assumir controle sobre destino na escolha do melhor caminho.
* Enxergar oportunidades através de uma visão complexa.
* Transformar ameaças em oportunidades.
* Fortalecer os pontos fracos da organização.
* Definir novos rumos para a organização durante seu percurso.
* Introduzir a disciplina de pensar á longo prazo.
* Mobilizar recursos para um objetivo comum.
* Promover a mudança quebrando paradigmas.

**3.1 Fases da estratégia**

**3.1.1 Formulação da estratégia**

Elas precisam ser detalhadas para serem compreendidas, através da definição de metas ou objetivos, regras, procedimentos específicos que irão guiar os planos e as tomadas de decisões. É a formulação que determina os rumos ou formas de atingir as metas ou objetivos (SERTEK, 2009, p.95).

Através de pesquisa na Wikipédia, observa-se que é necessário um adequado planejamento estratégico para termos uma gestão estratégica eficaz, sendo importante testar a sua consistência, antes da implementação, de forma a validar as suas características através de algumas perguntas:

* A estratégia é clara para todos os participantes?
* A estratégia é viável?
* A estratégia é conciliável com os recursos da empresa?
* A estratégia aproveita as oportunidades e minimiza as ameaças?
* A estratégia potencia as forças e anula as fraquezas?
* A estratégia respeita os valores da organização?
* A estratégia promove o envolvimento e compromisso das pessoas envolvidas?
* A estratégia é criativa e inovadora?

**3.1.2 Implementação da estratégia**

Compreende as ações administrativas necessárias para colocar uma estratégia em prática. Depende de uma adequada estrutura da organização. É o ponto em que a disciplina é vital para o seu sucesso (SERTEK, 2009, p.95).

Para implantação eficiente o gestor deve estar atento às barreiras que possam surgir. E acreditamos que uma das maiores virtudes ao se deparar com as barreiras é sem dúvida a capacidade de decidir quando elas surgirem. Para Bonaparte (1800), “Nada é mais difícil, e por isso mais precioso, do que ser capaz de decidir”.

Decisões estratégicas determinam a direção geral de uma organização frente ao previsível e imprevisível e também das mudanças desconhecidas que venham ocorrer em seus ambientes.

É importante destacar que a reflexão em todo processo de decisão é muito importante e poderá ajudar na melhor escolha. Por isso observe, evite pensamentos preconceituosos, selecione as fontes de informação fazendo distinção de fatos e opiniões e faça uma análise crítica.

**3.1.3 Controle estratégico**

Portanto para uma estratégia eficiente devemos ter metas ou objetivos claros, prudência, motivação, iniciativa, compatibilidade com o ambiente, horizonte de tempo, flexibilidade e liderança. Gerenciar a relação entre ambiente, informações e pessoas para o processo de tomada de decisão e ação em direção as metas e objetivos propostos. Lembrando que o único princípio verdadeiro da previsão é que o futuro é imprevisível. Conforme Tzu (500 a.c.), em seu livro A Arte da Guerra: “Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não esta visível”.

A gestão estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Lembrando que o planejamento estratégico pode ser entendido como uma etapa fundamental do processo de gestão estratégica.

E juntamente com o planejamento estratégico, devemos desenvolver um pensamento estratégico, ou melhor, incorporar um viver estratégico (SERTEK, 2009, p.96).

Complementando que para um controle estratégico é importante o desenvolvimento de qualidades de um estrategista, ou seja, um líder capaz de combinar conhecimentos, estratégias, tecnologias, métodos, ferramentas, metodologias, pesquisas, tendências, tornado-se alguém muito sábio! Transformando dados em conhecimento, criando um planejamento estratégico que dê vida longa a organização, atendendo as suas necessidades com ética e liderança!

**4 LIDERANÇA**

Conforme Drucker, (2002, p.155 *apud* SERTEK, 2011, p. 110) “a nova sociedade será uma sociedade do conhecimento”. Seremos organizações que aprendem e que buscam novas formas de atuar, seja através de mudanças constantes, quebra de paradigmas, inovação e criatividade que são qualidades que aumentam a capacidade de resposta as dificuldades e buscam atender as necessidades de todos. Transformando riscos em oportunidades, usando novos e criativos modelos mentais.

A busca pela capacitação é uma forma de ampliar os conhecimentos permitindo que a inovação se torne um diferencial. Existem excelentes fontes de conhecimento que bem utilizadas enriquecerão e ampliarão a visão de um líder. As visões de mundo que dão sustentação às estratégias organizacionais estão diretamente relacionadas aos modelos mentais de seus dirigentes! Portanto quebrar velhos e desgastados paradigmas podem criar uma nova visão para o líder, permitindo apoiar seus liderados e conquistar a sabedoria. SENGE (1990, *apud* SERTEK, 2011, p.70).

A gestão de pessoas deve ser integrada ás boas práticas, atendendo aos interesses e às expectativas da organização, sempre com um olhar no ambiente externo e interno. Cabe ao líder ajudar visualizando as fraquezas em sua equipe com a finalidade de fortalecer estes pontos seja através de treinamentos, diálogos e entrevistas que possam contribuir de maneira positiva. Demonstrando através de seu exemplo coragem, persistência e parceria.

Boas tomadas de decisões dependem do que conhecemos e dos limites de nossos conhecimentos. Não basta sabermos o que sabemos, temos de saber também o quanto não conhecemos. Esse é o verdadeiro conhecimento a humildade.

E como tratamos de planejamento eficaz que consiste em conhecermos o nosso ramo de atuação e buscarmos oportunidades de melhoria, podemos identificar externamente práticas que nos ajudem a modificar e adaptar nossos processos quando necessário. Uma ferramenta que pode auxiliar no dia-a-dia é o *Benchmarking*, ou seja, buscarmos as melhores práticas no mercado existente adaptando ou reformulando novas ideias que tragam bem-estar a nossa equipe (SERTEK, 2011, p.131).

Quando houver erros deve-se procurar identificar a causa e não simplesmente culpados, demonstrando maturidade do líder que objetiva eliminar a causa que sequenciou o erro. Podendo ajustar o planejamento, criar treinamentos, alterar o ambiente, as metas e até mesmo os objetivos, sempre com uma visão complexa de quem lidera uma organização e principalmente atua em equipe.

O desafio do líder é a criação de uma equipe comprometida e envolvida com as metas e objetivos, participando e esclarecendo a respeito das necessidades da organização de modo que todos compreendam seu papel e interajam na direção correta. É de suma importância que para conquistar a confiança de seus liderados, e para criar realmente uma equipe eficaz, a humildade e sinceridade sejam grandes atributos para formar um líder.

Um estilo de liderança transformador e espontâneo obterá retorno da sua equipe de forma que a integração e renovação façam parte deste nobre desafio.

Outro detalhe importante para um líder é que sua comunicação e suas ações devem ter clareza orientando e criando um vínculo entre sua equipe e sua gestão. O líder deve lembrar sempre que faz parte da equipe como um integrante e que sozinho não conseguirá resultados semelhantes e que com uma equipe eficaz todos se apoiam sendo responsáveis na busca dos objetivos. Percebemos que são inúmeras as qualidades necessárias para um líder, entretanto é a aplicação correta que fará a diferença e isto se alcança buscando conhecimento.

**5 ETICA**

De qual forma pode-se exercer uma conduta ética, ou melhor, um viver ético em um condomínio? De que forma os valores desta sociedade podem ser avaliados? Buscando algumas respostas encontramos uma intersecção com o objetivo deste artigo, que a ética é um complemento fundamental para apoiar o planejamento estratégico e principalmente no papel do líder ao moldar o pilar fundamental do ser humano.

Conforme Matos (2008, *apud* SCATENA; 2010, p.192) “a formulação do modelo de ética corporativa deve conter renovação contínua, liderança e estratégia”. Dessa forma podemos entender que renovação, criatividade e mudanças são parceiros. Liderança e ética são sinônimos, e caminham lado a lado. E que estratégia é também a essência de um gestor eficaz. Dessa forma ao elaborar códigos de conduta, convenções, regimentos, regras, todas deverão ser pautadas nesta ciência que deverá ser o guia estratégico de um gestor. Embasado em uma visão complexa com a finalidade de conduzir toda a organização na busca de seus objetivos.

Na década de 70 no Brasil circulava na mídia uma propaganda de cigarros, que criou um marco histórico, quando o garoto propaganda, um ex-jogador de futebol, dizia que gostava de levar vantagem em tudo. Quando analisa-se este fato percebemos o quanto isso influenciou de forma negativa “levar vantagem em tudo”. Síndrome do egoísmo, o ser humano precisa compreender que o nosso planeta, a nossa casa, precisa ser tratada com respeito. Os valores éticos partem de que precisamos aprender a cuidar de nós mesmos, dos outros e do mundo! Criar novos modelos mentais em uma relação de consciência com o meio ambiente buscando um desenvolvimento sustentável, podendo ser este um exemplo de objetivo alcançando um equilíbrio social, ambiental e econômico (SERTEK, 2009, p.47).

Ser gestores éticos resultará em ser chamado de líderes. Não é possível se fechar os olhos para os sentimentos e a realidade, precisamos de mudança criando novos hábitos, novas atitudes. E não existe melhor forma de se alcançar senão através da sinceridade em se tratar as pessoas e se cumprir o nosso papel de se tornar melhor a cada momento. Para ser ético a reflexão deverá fazer parte das nossas atitudes, permitindo que antigos hábitos sejam eliminados.

A ética complementa o tripé do planejamento estratégico juntamente com a gestão estratégica e a liderança. E no interior deste tripé temos os nossos objetivos, os nossos planos e metas, os nossos projetos e principalmente as nossas ações que determinarão o nosso rumo. E certamente este último as nossas ações é o que mais preocupa por existir uma relação direta. Agir de forma ética buscando satisfazer as necessidades da organização. Sendo a ética o estudo da ciência da nossa conduta, caberá sempre uma pergunta reflexiva. De que forma poderemos tomar decisões, de que forma poderemos agir, pautados pela ética?

Em diversos mercados houve acontecimentos em que a perda do rumo, ou seja, da direção estratégica trouxeram retorno negativo e que poderiam ser evitados através de uma atitude ética. Cabe o desejo de que possamos criar nossos próprios códigos de conduta e principalmente através de uma renovação contínua, analisando o nosso ambiente de forma estratégica e aplicar de forma eficaz um estilo ético de liderança.

**CONCLUSÃO**

Através da elaboração do planejamento estratégico, da criação de planos, metas e objetivos, enfatizando a importância da avaliação constante dos ambientes externo e interno através de um diagnóstico estratégico. Dessa forma se passa para um enfoque de criar uma gestão estratégica, buscando planejar, organizar os processos com a finalidade de alcançar os objetivos, desenvolver as ações, atividades e controlar de forma estratégica, realizando ajustes através de uma visão complexa e com base em decisões estratégicas.

Destaque para a liderança e um gestor que conduz a organização e sua equipe, seguindo um caminho ético para atingir os objetivos. Evitando armadilhas que no dia-a-dia causam prejuízos e insatisfações. Respeitando os membros da sua equipe e agindo pela união da mesma.

Associado a esta metodologia destaca-se a ética como sendo fundamental para uma gestão estratégica eficaz. Frisando a importância de mudarmos o hábito ultrapassado e amador voltado para uma gestão individual, para uma gestão participativa, envolvendo cada pessoa através de seu potencial criativo.

Liderando na direção das metas e objetivos através de um planejamento estratégico, criando um canal de comunicação e informações eficazes, tomar decisões estratégicas para a organização através de uma conduta ética, poderá ser uma fórmula para agregar valor a um condomínio.

Neste estudo relatou-se sugestões que podem inovar a gestão em condomínios prevenindo desgastes e falta de conhecimento. Aplicando conceitos e práticas que poderão inovar em um segmento carente de uma gestão orientada para a busca do conhecimento.

Acredita-se que este estudo não teve o objetivo de encerrar os trabalhos e pesquisas relacionadas ao assunto, dessa forma espero ter contribuído para a sociedade em geral.

**REFERÊNCIAS:**

ASSIS, F. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/autor/sao_francisco_de_assis/>>. Acesso em 26/02/2013 ás 13: 59 horas.

BONAPARTE, N. Disponível em: < [http://www.citador.pt/frases/nada-e-mais-dificil-e-por-isso-mais-precioso-do-napoleao-bonaparte-napoleao-i-6404>. Acesso em 25/02/2013 ás 22:31](%20http://www.citador.pt/frases/nada-e-mais-dificil-e-por-isso-mais-precioso-do-napoleao-bonaparte-napoleao-i-6404%3e.%20Acesso%20em%2025/02/2013%20ás%2022:31) horas.

CARROLL L. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/autor/lewis_carroll/>>. Acesso em 25/02/2013 ás 23: 25 horas.

CERTO, Samuel; MARCONDES, R. (Trad.) **Administração Estratégica: Planejamento e implantação de estratégias. 3**. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

SERTEK, P. et al. **Administração e planejamento estratégico**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2009. 226 p.

SERTEK, P. **Empreendedorismo.** 5. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

SUN TZU, **A arte da guerra**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrategia>. Acesso em 20/04/2013 ás 19: 07 horas.