

LEITURA UNIDADE 1

Texto: “NÃO FAÇA PLANOS. TRABALHE.”

Por Henry Mintzberg – Professor canadense da McGill University. Seus principais estudos são sobre a natureza do trabalho gerencial e estratégia

Fonte: Revista Exame – 15 de janeiro de 2004

Exímio destruidor de mitos da administração, Henry Mintzberg é um dos acadêmicos mais respeitados do mundo. De acordo com Tom Peters, *Rise and Fall of Strategic Planning* (Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico), de 1994, é o melhor livro sobre gestão dos últimos 25 anos. Numa recente pesquisa da Harvard Business Review que aponta os “gurus que os gurus seguem”, ele aparece em quinto lugar. Crítico atroz dos MBAs, ajudou a montar um “mestrado de gestão prática”, com aulas em cinco países. Essa entrevista foi concedida por telefone, de Praga, onde Mintzberg vive durante dois ou três meses por ano.

O que é estratégia?

Eu proponho cinco definições para estratégia. Muita gente diz que ela é um plano, um guia de ação para o futuro. Outra definição é que estratégia é um padrão, ou seja, consistência de comportamento ao longo do tempo. Para alguns, estratégia é uma posição, a localização de determinados produtos em alguns mercados. Outros defendem que ela é uma perspectiva, a maneira de a empresa fazer as coisas. Finalmente, estratégia pode ser um truque, uma manobra para iludir a concorrência. A definição mais popular é de um plano deliberado, trabalhado, calculado. Isso ignora o outro lado da estratégia, que é o de um processo de aprendizado, de padrões que se desenvolvem a partir do comportamento das pessoas, em elas mais ou menos aprendem o caminho. O processo estratégico tem os dois lados, mas a parte emergente tem sido ignorada.

Ou seja, o senhor frisa a importância da intuição. Como isso ajuda as empresas?

Fazendo-as reconhecer que nem tudo é plano formal. Ajudo-as a construir processos em que elas capturam o aprendizado das pessoas. Se você começa assumindo que a estratégia vem da montanha, como Moisés carregando os Dez Mandamentos, tem uma certa visão de como a empresa deve funcionar. Se reconhece que a estratégia emerge de dentro da organização, então constrói outro tipo de empresa, para escutar as pessoas.

Escutar é fácil. Como saber a quem dar atenção?

Isso se chama juízo. Você mede as pessoas em termos de quem parece ter idéias boas. Muita gente chega às posições superiores porque tem consciência do status quo. E aí ouve outras pessoas que têm status, ou têm a imagem certa, enquanto os estrategistas realmente criativos podem ser pessoas inteiramente diferentes, que não parecem tão sofisticadas nem mesmo tão analíticas. O perigo é que os tecnocratas que dirigem empresas costumam ser tendenciosos em favor de outros tecnocratas, e não se conseguem idéias criativas de tecnocratas.

O senhor diz que planejamento estratégico é uma contradição em termos, porque planejamento tem a ver com análise e estratégia, com síntese. Planejar não adianta?

Há uma diferença entre planejamento e planejamento estratégico. O planejamento é extremamente importante, você não pode gerenciar uma linha aérea sem uma quantidade enorme de formalização. As equipes, a gasolina, a comida, os aviões, tudo tem de ser incrivelmente bem planejado. Você não produz automóveis sem uma enorme quantidade de planejamento. Mas isso não é planejamento estratégico. É planejamento operacional. Meu argumento é simplesmente que você não pode obter estratégia por meio de um processo formalizado de planejamento.

A formalização tem dois papéis a exercer na estratégia. Um é alimentar o processo com dados – é o que Michael Porter chama de análise competitiva, uma análise da indústria – e o outro é programar as consequências das estratégias que estão sendo desenvolvidas: em termos de planos operacionais, orçamentos, essas coisas. Mas você não obtém a estratégia propriamente dita com um processo formalizado.

Estratégia é instinto?

Não é tudo intuição. Gerentes eficientes obtendo informações de todo lugar, falando com pessoas, interagindo, participando de reuniões, discutindo, falando com clientes, analisando dados... há todo tipo de coisa, não é só sentar e sonhar com a estratégia. Você tem de sonhar conectado, sabendo o que acontece. Grande parte desses dados, no entanto, é soft data, não hard.

Nesse caso, como saber se sua estratégia é melhor que a do ano passado, ou que a da concorrência?

A análise competitiva também não diz se sua estratégia é melhor. É positivo faze-la, você deve testar suas estratégias e verificar o quanto eficientes elas são – ou melhor, o quanto elas parecem ser. Porque o único teste verdadeiro para sua estratégia é não só se ela pode ser implementada, mas se vai levar a organização a um ponto melhor. Isso não se revela numa análise. É o mercado que diz.

Um bom administrador não está pensando em fazer estratégia, está preocupado com os caminhos da organização. Ele pensa em design, produção, entrega, em como ser conveniente para seus clientes. A estratégia fica no caminho, só leva as pessoas à loucura.

Então por que o senhor estuda isso?

Acho que é porque há tanto comportamento disfuncional que eu quero endireitar – o planejamento, o exagero da visão tecnocrata...

Há receita para uma boa estratégia?

Ah, não tem segredo. Pode-se ferrar a empresa de todos os modos possíveis. É como as linhas iniciais de Anna Karenina, adaptadas ao mundo corporativo: "Todas as empresas felizes são iguais, todas as empresas infelizes são infelizes à sua própria maneira". Há 1 milhão de modos de ser miserável.

Como não ser miserável em 2004?

Não fique muito obcecado com 2004. Nada muda por causa da passagem do ano. Você tem de lidar com as coisas conforme elas chegam. Os mercados mudam, mas os princípios básicos da administração de empresas não.

Isso parece um discurso contra modismos.

A razão de eu ser contra modismos é que eles fazem as pessoas pararem de pensar. Isso não significa que você não possa usar as idéias que surgem, significa que você deve usa-las inteligentemente, adequando-as ao seu caso.

Apesar de criticar os MBAs, o senhor criou um. No que ele é diferente, fora ser mais caro?

Primeiro, não é um MBA. É um mestrado de gestão prática. A diferença é que pega gente que é gerente e usa as experiências deles na classe. Em vez de ser organizado por funções, como marketing, funanças etc., é organizado por mentalidades: gestão pessoal, na Inglaterra; gestão organizacional, no Canadá; gestão do contexto, na Índia; gestão do relacionamento, no Japão e na Coréia; e gestão da mudança, na França.

Gestão pessoal é fundamental para o sucesso nos negócios?

Muito pouca obsessão consigo mesmo não é melhor que obsessão demais. Você tem de entender a si mesmo. Falamos de pessoas-espelho e pessoas-janela. Espelhos só vêem reflexos de si mesmos, não importa para onde olhem. Os janelas, que não têm nenhuma introspecção, também não são bons. O líder tem de combinar os dois lados.

O senhor costuma criticar as teorias de administração e sugere buscar uma combinação entre elas...

Sim. Há uma história de três cientistas que sofrem uma terrível exposição nuclear e cada um ganha um últimodesejo. O russo diz que gostaria de passar seus últimos dias no mar Báltico, com mulheres, vinho e música. O italiano pede para ir para a Riviera. Quando perguntam ao judeu qual o seu último desejo, ele diz: “ Eu gostaria de ver outro médico”. Isso é o que as empresas devem fazer. Buscar outra solução.

O senhor é esse outro médico?

(Risos) Talvez. Talvez.

Tom Peters diz que as companhias não são feitas para durar, que a morte faz parte do processo natural...

Concordo. Acho que a maioria das consultorias são geriatras, que cuidam de empresas velhas, cheias de dinheiro para pagar a consulta. Precisamos de mais consultores que sejam pediatras, que ajudem empresas novas a crescer, ou mesmo obstetras, que ajudem empresas a aparecer.

Eles ganhariam menos dinheiro...

Mas fariam mais bem ao mundo.

