

**UFSM**

**Artigo Científico de Especialização  
Controladoria**

**O HOMEM QUE PENSAVA:  
O FUTURO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Gerson Ribeiro Flores**

**CCSH – DC**

**Santa Maria, 26 de janeiro de 2006**

# O HOMEM QUE PENSAVA: O FUTURO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Autor: Gerson Ribeiro Flores

Orientador: Gilberto Brondani

## RESUMO

Este artigo trata da questão do planejamento estratégico, com o objetivo de propor uma reflexão sobre o futuro do planejamento a partir de sua contextualização no passado e presente, considerando duas variáveis de maneira mais veemente, a mudança e a descentralização do poder. Os caminhos trilhados pelas organizações ao longo dos anos enfatizaram uma gestão marcada pela centralização dos recursos e das idéias, se existia alguém para resolver algo, este alguém estava na alta administração. Porém, as mudanças constantes põem em xeque toda essa forma de administrar voltada para a gestão estratégia-estrutura e estrutura-estratégia. Novos caminhos estão sendo abertos nesse labirinto do planejamento estratégico, onde cada organização deve traçar o seu. Certamente, independente do caminho a ser seguido, ele passa pela atividade humana do pensar, em todos os níveis da organização, sem exceção, da alta administração a seus funcionários.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, pensamento, mudança

## ABSTRACT

*This article is about the question of strategic planning, aiming to propose a reflection on the future of planning from its context in the past and the present, considering two variants in a more vehement way, the change and the decentralization of power. The ways tracked by the organizations during the years emphasize a gestion of centralization of resources and ideas, and, if there was someone to solve something, this person was on the top of the administration. However, the constant changes challenge this form of management, which is about the structure-strategy and strategy-structure gestion. New ways are being opened in this labyrinth of strategic planning, where each organization must have labyrinth of strategic planning, where each organization must have its own planning. Certainly, not depending on the way to be followed, it depends on the human thinking activity, in all levels of the organization, with no exception, with no exceptions, of the top administration and its employers.*

**Key Words:** *strategic planning, thinking, change.*

## 1. INTRODUÇÃO

A idéia central desse artigo é pensar a história do planejamento estratégico, onde passado, presente e futuro serão analisados, procurando evidências que identifiquem e justifiquem os porquês das dificuldades organizacionais em aprender e implantar um processo permanente de planejamento estratégico. Os fatores limitantes ao processo passam necessariamente pela educação, os moldes que nossas crianças são preparadas para ver o mundo ainda impera o modelo da sociedade disciplinar. Eliminar essa e outras barreiras é um dos caminhos nesse labirinto para o planejamento estratégico. O futuro dependerá exclusivamente do que se está construindo e o cerne de tudo está em fazer as pessoas, além de planejar em modelos pré-concebidos, pensarem. E, então, planejar estrategicamente será consequência.

A forma de construção do conhecimento que preconiza receber pronto, e não construir o conhecimento, traz enorme dificuldade para os indivíduos adaptarem-se às necessidades das organizações contemporâneas. O ambiente onde se insere a organização é ágil, dinâmico e turbulento, onde a palavra-chave é mudança. As organizações, que nada mais são do que indivíduos com objetivos, estão vivenciando uma certeza, terão de aceitar e adaptar suas organizações à necessidade de serem competitivas. Aceitar, porque se são composta de indivíduos tem os mesmos modelos mentais, receber e dar pronto, ou seja, gestão estrutura-estratégia. Os mesmos moldes educacionais que foram passados aos seus administradores, também o são dos funcionários.

Outra modificação que as empresas deverão conduzir tendo em vista a modernidade do mundo preconizado por sua agilidade, é como terão flexibilidade para adaptação as mudanças. Para isso, além de indivíduos aptos a pensarem, as organizações não deverão temer a descentralização do poder, ou seja, a delegação do poder para esse novo indivíduo que nela trabalha.

O caminho para a competitividade passa sem dúvidas por uma organização ágil, com pessoas aptas e capazes de decidir em qualquer situação. Isto exige um esforço da alta administração e dos funcionários, bem como exige uma formação diferenciada dos modelos atuais.

## 2. PASSADO

*O passado é aquilo que você lembra, aquilo que você imagina que lembra, que se convence de que lembra ou finge lembrar. (Pinter)*

### 2.1. Esquecer, Negar e Errar de novo

Pode-se falar que a origem da palavra estratégia tem duas vertentes, uma aponta para uma visão ocidental e outra, uma visão oriental. Esta clara dicotomia de conduzir os destinos dos povos é marcante e leva a pensar em como ocidente e oriente concebem estratégia.

No oriente, a visão de estratégia é mais holística e, portanto, não houve uma preocupação em defini-la formalmente, é uma abordagem que se aproxima mais do conceito de filosofia de vida do que, exclusivamente, uma arte da guerra. Por outro lado no ocidente, a palavra estratégia tem suas origens junto aos militares na Grécia, que significa a arte ou a ciência de ser um general, onde seu conceito estava associado a decidir se lutar ou não, como conduzir as batalhas, suprimentos e relações do exército de maneira geral. Para alguns autores, o povo grego tem uma dívida intelectual para com os bárbaros do Oriente, pois eles somente começaram a pensar a partir do contato com o Oriente. Mas, nesse artigo, pretende-se ficar ao largo dessa discussão entre o milagre grego *versus* o orientalismo. Cabe refletir as origens do pensar e isso os dois povos faziam com maestria, incentivados por suas escolas filosóficas. Esses povos sabiam que a reflexão conduz a uma ação mais eficaz, bem como conduz a uma não ação e aos homens era possível participar ativamente das discussões.

Posteriormente, entrou-se num período denominado, sociedade de soberania, que caracterizou o período das monarquias e os sistemas feudais, num período que se estendeu desde a Idade Média até o séc. XVIII, onde se procurava “decidir sobre a morte mais do que gerir a vida” (Deleuze, 1992, p. 219), à mercê de reis e senhores. Pouco ou nenhum direito era pensado para as pessoas que viveram nesta época, pois a verdade era um bem exclusivo dos donos do sistema. Fala-se, portanto, de um poder instituído à serviço dos soberanos. Todas as leis instauradas nesse período eram elaboradas de maneira a servir o poder real, lhe dar legitimidade. O direito, naturalmente, trabalhava para instaurar a legitimidade e, por conseguinte, obter o dever da obediência. Um verdadeiro período das

trevas para o pensamento e para os homens.

Em *Microfísica do Poder*, (Foucault 1996, p.181) ressalta o caráter de dominação que o direito instrumentaliza, refletindo sobre o triângulo Poder, Direito e Verdade. Nesta sociedade de soberania, a Igreja Católica já havia disseminado sua autoridade. Graças a Saulo, o grande artífice do cristianismo, a seita de Jesus tornou-se a mais importante no Ocidente. Impondo suas verdades e punições. Nessa época, pode-se dizer que havia duas grandes corporações que trabalhavam a idéia de pensar estratégico, as monarquias e seus exércitos e a Igreja. Como detinham o poder e a verdade ficava relativamente fácil conduzir o destino a seu favor. A educação era para poucos e em muitos casos só era possível seguindo o caminho clerical. Segundo Deleuze, parecer ter sido Napoleão que geriu a mudança de uma sociedade a outra; chegamos ao fim do espetáculo do suplício físico e mental brutal, com a Revolução Francesa. A Igreja e a Justiça Divina não servem mais de fundamentos para as decisões da justiça humana.

Aos poucos, a execração pública vai sendo substituída por novas formas de punição, desaparece da cena pública o corpo suplicando por um fim rápido (ocorre a supressão do espetáculo e anulação da dor). No novo processo punitivo também ocorrem suplícios, punições físicas e mentais, contudo é diferente do anterior, mais velado, mais sutil. Paulatinamente, são abandonados os instrumentos de tortura, desaparecendo no princípio do séc. XIX. Para punir não mais era necessário impor sofrimento ao corpo, na forma de dor física. O novo castigo se dá por economia dos direitos suspensos, uma sobriedade punitiva, que atinja mais a vida do que o corpo. Mas o corpo ainda sofria punições: “redução alimentar, privação sexual, expiração física, masmorra” (FOUCAULT, 1987, p.20).

Vê-se, então, surgir o nascimento de uma nova sociedade e um novo tipo de poder, chamado Disciplinar. A sociedade passa a se organizar através de meios de confinamento, organizações onde passamos nossas vidas inteiras, apenas indo de uma para outra com o decorrer do tempo. Os meios de confinamento que imperam são: família, prisão, hospitais, fábricas e escolas. Essas instituições são detentoras de verdades. O indivíduo tem de quitar suas dívidas passando por várias instituições ao longo de sua vida, com a sensação de estar cumprindo seu destino e o conhecimento lhe será dado. A instituição escola é detentora do saber e permite aos indivíduos a ilusão do conhecimento aprendido, essa segurança, porém

já está com os dias contatos.

## **2.2. Do planejamento estratégico: em cada ruga, uma história**

Paralelamente, aos acontecimentos na sociedade, a vida na empresa também sofre impactos com a sociedade disciplinar. Aktouf (1996, p.102) comenta que, diferentemente do que ocorreu no Japão, a instalação da classe de industriais no Ocidente se fez pela destruição do sistema sociopolítico preexistente: o feudalismo e a aristocracia. Em tal época, imperava o *homo faber*, a alienação do empregado era valorizada, vivia-se em uma época de vigiar e punir o trabalhador, era como se estivesse vigiando um recurso barato e abundante, facilmente substituído, o ser humano era coisificado. O empregado no meio do duelo de titãs, empresa x produtividade, é refém de uma cultura que o aprisiona, impondo limites e barreiras, frustrações, que provocam a degradação através de inúmeras formas como, alcoolismo e absenteísmo.

Com a evolução da sociedade e das empresas, o homem passou a cumprir uma trajetória segura passando de uma instituição para outra, cumprindo etapas fechadas, onde é dada ao indivíduo uma falsa segurança ao quitar sua dívida aparente com a sociedade. Nela, o homem passar pela escola, serviço militar, empresa, entre outras instituições.

As escolas moldavam os indivíduos em moldes prontos e acabados, qualquer alteração na normalidade dos dias era visto com desconfiança e estranheza. As pessoas, na sua grande maioria, aceitavam passivamente as imposições sem qualquer questionamento. Quando não aceitavam eram facilmente rotulados de loucos, alienados e enclausurados.

Este era o homem que vinha para trabalhar nas organizações. Como esperar dele criatividade, espírito de equipe, empreendedorismo, dinamismo? E em qualquer empresa que fossem trabalhar esses indivíduos viam-se diante de uma produção em massa, que do mesmo modo que na escola, geravam alienação do trabalhador, falta de flexibilidade, falta de comunicação e de estímulo para gostar do que está fazendo. Para Hannah Arendt, atividades humanas fundamentais elementares são: labor, trabalho e ação. Uma quarta atividade seria o pensar, que é segundo a autora, a mais alta e mais pura das atividades ao alcance de todos os homens, porém não é utilizada.

Durante todo esse período a organização funcional marcou a forma de administrar das empresas. Adam Smith identificou o problema nessa época, “um homem que passa sua

vida executando um pequeno número de operações bastante simples, que geram provavelmente o mesmo resultado, não tem espaço para desenvolver sua inteligência ou ampliar sua imaginação e buscar alternativas para solucionar dificuldades que nunca ocorrem. Perde naturalmente o hábito de usar essas faculdades e, em geral, torna-se o mais tacanho e ignorante dos seres humanos” (AKTOUF, 1996, p. 130 e CRAINER, 2000, p.45).

Morgan (1996) descreve algumas das metáforas utilizadas pelas organizações para obterem corpos dóceis de seus funcionários e essas obtiveram larga aceitação, são elas: colméia, formigueiro, máquina ou exército. Essas metáforas incitavam aceitar a natureza como perfeita e, portanto deveria ser imitada nas organizações.

A administração preconizava abordagens prescritivas e normativas, que eram bem vistas e aceitas entre os teóricos e nas organizações. A teoria da escassez do capital dominava as mentes, boa parte do pensamento administrativo estava voltado para como as organizações obteriam melhores e maiores ganhos em condições de previsibilidade, de certeza. As empresas estavam voltadas para uma gestão estratégia-estrutura, o que Sumantra Ghoshal (1999, p.20), entre outros, denomina modelo antigo de gestão estratégica.

Quanto à questão sobre o poder, ele não estava nas pautas de discussões, o centralismo do poder era absoluto da alta administração. O poder não era para ser dividido, isto não era questão pertinente.

Acreditava-se estar vivendo em período de estabilidade, portanto, não havia por que pensar em mudanças. O pensamento corrente era de que seria possível atingir um estado ideal de produtividade, ou seja, a utopia era possível. Correndo atrás dessa utopia, escolas prescritivas e normativas, com prescrições milimétricas como as de Taylor surgiram, baseadas em uma visão determinista do mundo.

Mas nem todos os teóricos e nem todas as empresas de um passado recente estão voltadas para uma administração que beneficia o retorno no curto prazo, segundo os modelos clássicos. Conforme Aktouf (1996, p.20), outros modelos existem com outras concepções e práticas inovadoras. Essas buscaram, veementemente, conciliar o interesse particular, o interesse global e a preocupação social, e conduzem ao sucesso empresarial. Não se pode dizer que sejam autores obscuros, mas para sua época não obtiveram

reconhecimento, pois suas propostas não coadunavam com a maneira de pensar vigente.

No passado recente, o planejamento estratégico foi visto como o melhor caminho para arquitetar e implementar estratégias competitivas, de acordo com Mintzberg (1994, p.107). As organizações vivenciam ainda um estilo paternalista-feudal, onde há normalmente uma cristalização em torno da figura do proprietário, que é o grande detentor dos destinos da micro-nação. A figura do planejador era vista dissociada da prática na empresa, a ela cabia a determinação de metas calculadas através de modelos que reverenciavam apenas a estatística passada da empresa, onde as variáveis em análise eram uma constante. Ou seja, as categorias analisadas pelo planejador analítico não variavam e no computo geral elas representavam uma tendência linear de crescimento para a empresa alcançar.

As fortes críticas sofridas por Ansoff, nos dias atuais, deviam-se a sua previsibilidade, separação de mãos e mentes e formalismo quanto ao planejamento estratégico. Porém, antes de criticá-lo, prefere-se propor um olhar mais atento à realidade da época. Assim como Taylor que sofreu e sofre várias críticas, Ansoff vivia uma dimensão diferente da dos dias atuais. O ambiente externo das organizações era considerado estável, a questão do poder era claramente definida, os funcionários não possuíam escolaridade, nem preparo para discutir qualquer assunto, nem existia disposição da alta-administração para discuti-lo em qualquer nível. Enfim, uma série de variáveis levava as empresas a aceitar e promover o planejamento estratégico analítico proposto por Ansoff. Poucos pensavam e muitos executavam, ou na visão de Mintzberg, poucos programavam e muitos executavam.

Com seu livro *Estratégia empresarial*, publicado em 1965, Ansoff propôs uma evolução no desenvolvimento da teoria de planejamento estratégico, descrevendo um grau de elaboração raramente experimentado até então, afirma Mintzberg (apud CRAINER 2000, p.83). Para Ansoff, o produto final de decisões estratégicas é simples, pois é uma matriz de várias combinações possíveis de produto e mercado selecionado pela empresa, porém para se chegar a essa decisão, os planejadores percorreram um longo caminho de “cascatas de decisões” altamente complexas, podendo causar inclusive o que Ansoff denominou *paralisia por análise*.

A época, essa proposição de Ansoff encontrou guarida nas empresas, pois seu rigor e formalismo coadunavam com o modelo empresarial vigente. Segundo Crainer (200,

p.86), a análise foi considerada o lema, um dogma para o crescimento dos benefícios relacionados à estratégia de uma empresa e as informações, uma espécie de senha. Uma certeza pairava nas empresas que adotavam o planejamento estratégico de que seriam bem-sucedidas, independente das circunstâncias.

### **3. PRESENTE**

*Os deuses criam-nos muitas surpresas: o esperado não se cumpre, e ao inesperado um deus abre o caminho (Eurípedes).*

Atualmente, os meios de confinamento passam por uma crise geral. Pode-se observar constantes questionamentos da sociedade com relação a eles: família, prisão, hospitais, fábricas, escolas, não mais são defendidas arduamente, mas questionadas em todas as instâncias. A família até bem pouco tempo atrás, era um reduto de ordem e disciplina, sendo a figura paterna ou materna inquestionável. Hoje, constata-se as dificuldades pelas qual essa vem atravessando. Não mais se ousa afirmar a existência de um nicho familiar e sim, nichos distintos dentro dela própria, habitantes de alguns espaços em comum. Se fosse obtido um retrato, uma fotografia dos lares de hoje, poderia se ver cada indivíduo da dita família, habitante de seu mundo particular, seu espaço. Pode-se até mesmo descrever uma situação hipotética, onde: a mãe estaria vendo novela na sala, o pai estaria lendo seu jornal ou assistindo a um jogo de futebol em outra televisão, a filha com certeza estaria, em seu quarto, “pendurada” no telefone e o filho “conectado” em uma sala de bate-papo, também no seu próprio quarto. Essa nossa família encontra-se apenas em corredores de passagens comuns na casa. Esse quadro é uma visão estereotipada, dura da realidade e, certamente, pessimista, que talvez não se queira assumir.

Caminhando na mesma direção da família, encontra-se a escola. Pierre Levy, que é um dos questionadores da instituição escola, decreta que ela não mais tem o monopólio do conhecimento, apenas detém o monopólio do reconhecimento. Do reconhecimento por parte da sociedade como instituição, embora sua importante esteja sendo paulatinamente abalada. Assim sendo, as escolas deverão se adaptar (algumas já estão adaptadas) entrando nas ondas da Internet, pois para Levy, estamos num 2º dilúvio e todos indivíduos e/ou

instituições devem aprender a navegar, porque nunca mais as águas irão baixar.

Com a crise instaurada nos meios de confinamento tradicionais a sociedade disciplinar perde seu grande trunfo. A sociedade estava deixando para trás esses meios de confinamento tradicionais e tornando-se parte de um novo modelo de sociedade, a sociedade de controle. Agora, não se está confinado em instituições e passando de uma instituição para outra. Nesta nova proposição, em que talvez se deva procurar pontos de fugas, o controle passa a ser contínuo.

Vivencia-se, hoje, essa passagem. A crise instaurada nos meios tradicionais de confinamento é presente, ainda não foi possível livrar-se totalmente do passado, mas é possível observar o processo de deterioração de suas formas como instituições. No novo regime que se instaura não há espaço para instituições fechadas, distinção total do que é uma instituição de outra. Há, sim uma mescla, algo como uma gota que chega ao oceano e não mais podemos separá-la do todo.

A educação é permanente e o controle internalizado, tal como a Igreja Católica construiu em seus fiéis a internalização da culpa, um modo eficiente e maquiavélico de se obter o que se quer. A sociedade de controle, o monstro cunhado por Burroughs, realiza controle ao ar livre. O que implica isso? Que nos indivíduos esse controle age através da culpa, não basta a vergonha de não ser e não ter, é preciso interiorizar o olhar do outro. Fazem parecer livres, desde que se esteja na moda (esta moda refere-se a muitos assuntos, por exemplo: roupa, como não poderia deixar de ser; jeito de ser, ter e agir; de onde ir; o que conversar; o que comer ou não; como se medicar; formando assim gerações prozac, viagra, internautas, clubers.) As pessoas nessa nova sociedade são impelidas a ter, para poder ser, é um processo de culpa que faz sentir-se confinado a ter e não se percebem disso.

Anteriormente, na sociedade disciplinar aparentemente quitava-se as “dívidas” com as instituições ao passar por elas e deixá-las. Na sociedade de controle, o processo é diferente, nada é quitado, as pessoas devem sempre estar se atualizando e também, gastando, pois a dívida jamais será paga. Diante disso, não é difícil de explicar o sucesso de livros com títulos mais ou menos assim: sete passos para isso, meia dúzia de leis para aquilo, como ser... em cinqüenta dicas, entre outros possíveis, isso é apenas um reflexo do que essa nova sociedade impõe, rapidez e atualização permanente, esquecendo-se de que nada é realmente novo, apenas uma nova roupagem para uma antiga idéia já conhecida.

Moratória ilimitada, dívidas jamais pagas, homens endividados (não mais confinados), um mundo onde, segundo Deleuze (1992, p.224): “...o capitalismo manteve como constante a extrema miséria de três quartos da humanidade, pobres demais para a dívida, numerosos demais para o confinamento...” Diante disto, pontos de fugas se instalam, mas para a maioria da população só resta crer nos milagres de Santa Edwiges, a padroeira dos endividados. Mal sabem que nem ela poderá libertá-los.

Nesse período de crise, as instituições buscam formas alternativas para enfrentar a competitividade. Notadamente, as escolas e as empresas buscam se adaptarem às novas sujeições. A educação, no Brasil, caminha ainda com um modelo arcaico, mas um número considerável já está trabalhando na mudança de modelo. Cientes do que os alunos terão de enfrentar no seu futuro, essas escolas estão preparando seus alunos para o aprendizado contínuo, deixando que eles próprios construam seu conhecimento, uma mudança bem-vinda visto que as empresas já estão contratando esse tipo de indivíduo. Mas eis aqui uma grande inquietação: as empresas que estão exigindo essa nova formação de seus futuros profissionais estão realmente preparadas para eles? É comum a empresa exigir de seus funcionários atuais uma postura diferente das quais eles foram preparados, mas será que a empresa saberá lidar com quem realmente tem uma nova postura, ou não irá conseguir se adaptar? A renovação da política de recursos humanos não basta apenas mudar o padrão das contratações. É preciso que a estrutura da empresa se modifique, não basta trazer sangue novo e não saber aproveitá-lo, viciando-o no processo centralizador e estagnação. Essa questão não é facilmente resolvida, com o administrador tirando uma ferramenta mágica de sua cartola. As organizações estão viciadas em ferramentas e para o futuro não há mecanismos simples.

Por ora, o empregado ainda está sujeito a regras explícitas na empresa. Para Aktouf (1996, p.100) cabe aos patrões dar o primeiro passo para as transformações, pois são eles que detêm a iniciativa da decisão, os comandos da ação e, assim, o poder de lançar o processo de mudança. “O patrão de hoje e o de amanhã já não podem ignorar, além disso, a grande responsabilidade de que são investidos em relação a seus semelhantes”.

Pode-se observar, ainda hoje, nas empresas resquícios do passado, como analisa Aktouf (1996, p.34), salienta-se duas das heranças atuais mais pertinentes a esse trabalho: a recusa por parte da alta-administração de perder o poder, privilégios e prestígio; e a visão

de que os empregados são um custo e devem ser mantidos submissos e obedientes, para tal são mal preparados e sem qualificação, a partir de um sistema educacional falho.

Como observa Aktouf (1996, p.108):

a cultura industrial tradicional é também uma cultura do ‘duplo constrangimento’, no sentido em que traz em si a alienação e ao mesmo tempo, supervalorização a autonomia; ela implica a dependência e louva a liberdade; ela provoca a infantillização do empregado (Argyris, 1958) e exige a responsabilidade e a maturidade; ela impõe a execução e prega a iniciativa e a criatividade; clama forte por democracia e direito de expressão, enquanto obriga à obediência estrita e ao silêncio na empresa...

O dualismo acima, só poderá ser resolvido no futuro.

### **3.1. NO PRESENTE, A CAÇA AS BRUXAS DAS FALÁCIAS**

Os autores que trabalhavam o planejamento estratégico, de maneira formal e preocupado com sua concepção, foram surpreendidos com uma mudança de atenção por parte das empresas, que estavam mais preocupadas em implantar. Com isso o planejamento estratégico entrou em crise (anos 80) e Ansoff desenvolveu a administração estratégica, que cuidava de como implantar o planejamento estratégico aliado a ferramentas de ação que proporcionavam mudanças organizacionais (ainda que superficiais e rápidas). Nessa época, surge o grande embate do planejamento estratégico, Ansoff que parte do planejamento estratégico para modificá-lo no período de crise para administração estratégica e Mintzberg, que parte do planejamento descritivo.

De um lado, Ansoff que era favorável ao formalismo no planejamento estratégico, preocupado em determinar metas. De outro, Mintzberg que era favorável ao planejamento descritivo, onde deveria ser necessário considerar três modos de fazer estratégia: planejamento, emergente e adaptativa.

Mintzberg critica duramente Ansoff por aquilo que ele convencionou chamar de falácias do planejamento estratégico:

1. *Falácia da previsibilidade*: para Ansoff, o planejamento formal deveria dar conta de onde iria se chegar, como num jogo onde já se conhece o vencedor. Porém, não há mais como prever com certeza absoluta o que irá acontecer (se é que algum dia isso pode ser possível). Como numa utopia, como num sistema ideal, Ansoff acreditava ser possível fixar ponto de chegada, independente dos participantes e do ambiente. Mintzberg critica a previsibilidade, pois sistemas complexos não admitem previsão, diante dessa incerteza a

organização deverá agir com flexibilidade. O planejamento estratégico requer não só previsibilidade bem como estabilidade durante sua formação (MINTZBERG, 2000, p.58);

2. *Falácia do desligamento*: Mintzberg aponta para a inviabilidade de separar a estratégia em mãos e mentes. Para Ansoff, os estrategistas poderiam preocupar-se apenas com o planejamento, ficando ao largo de tudo que era mundano na empresa, ou seja, administração por controle remoto longe de esforçar-se no dia-a-dia junto aos funcionários para buscar melhores formas de conduzir a consecução da estratégia não era obrigação dos estrategistas. Tal qual Talyor, Ansoff propôs evitar as idiosincrasias humanas (MINTZBERG, 2000, p. 58). Essa crença do desligamento dos planejadores está alicerçada na idéia que eles podem ser informados de tudo formalmente e a tempo hábil. Esquece Ansoff que um funcionário pode colaborar para elaborar e implantar a estratégia. Advoga Mintzberg (1994, p.110), que os planejadores devem entender que a elaboração de estratégias é um processo que envolve vários elementos, incluindo o subconsciente e que o planejamento não está dissociado da implantação;

3. *Falácia da formalização*: outra falácia apontada por Mintzberg é que o planejamento estratégico segue um padrão de formalização, tal qual etapas para consecução de uma receita. Os processos de produção de estratégias não podem ser formalizados. Não existe um sistema formal que possa ser capaz dar conta de algo onde é necessário mais do que conceitos explicitados, é necessário sentir a organização. O planejamento estratégico foi apresentado como geração de estratégias e no lugar da intuição (MINTZBERG, 2000, p. 61). Em meio a toda essa história a respeito de se ter de desenvolver estratégias através de um processo planejado, ninguém jamais explicou como o pensamento dos gênios empreendedores, ou mesmos de estrategistas competentes comuns, poderia ser recriado através da formalização. Os adeptos do formalismo tentaram resolver esse problema com a criação de um quadro, em uma folha de papel, onde estaria escrito: capte insumos e acrescente insight.

O planejamento estratégico que em meados de 1960 era visto como o melhor caminho para possuir estratégias competitivas, desceu do pedestal quando se instaurou a confusão planejamento estratégico e pensamento estratégico.

Apesar do planejamento estratégico proposto por Ansoff ter obtido uma ótima acolhida por parte das empresas, ele não gerou os resultados esperados. A maioria das

organizações enfrentou a paralisia por análise, conforme relatou Ansoff (apud CRAINER 2000, p.84), bem como não obtiveram lucratividade e nem ao menos o crescimento almejado.

Sabendo dessas adversidades, Ansoff propôs um reexame em sua teoria. Em *Administração estratégica*, ele sustenta a importância do planejamento estratégico, mas que ela deveria ser aprimorada através de uma implementação eficaz. Para tal formulou um *paradigma do sucesso estratégico*, que incluía cinco elementos principais (CRAINER, 2000, p.85):

- não existe uma fórmula universal de sucesso para todas as empresa;
- a variável que dita a estratégia necessária para o sucesso de uma empresa é o nível de turbulências em seu ambiente;
- o sucesso de uma empresa não pode ser otimizado a não ser que a agressividade de sua estratégia seja alinhada à turbulências de seu ambiente;
- o sucesso de uma empresa não pode ser otimizado a não ser que a capacidade da gerência também seja alinhada ao ambiente;
- as principais variáveis internas associadas à capacidade e que determinam o sucesso de uma empresa são: cognitivas, psicológicas, sociológicas, políticas e antropológicas.

Ansoff descobriu que a análise eficaz não garante a implementação eficiente nem apropriada. Descobriu que a análise não dita eventos. “Tudo o que proporá funcionou muito bem na década de 60 e em boa parte da de 70”, afirma Crainer (2000, p. 87), quando se acreditava na certeza e na previsibilidade dos eventos futuros.

Vê-se assim uma tentativa de Ansoff de incluir o fator humano, na implementação de estratégias, porém ainda distante de propor uma integração maior na empresa, através da descentralização do poder, por acreditar nos funcionários como capazes de pensar estrategicamente.

#### **4. FUTURO**

*... que cada um passe do local ao global, caminho difícil e mal traçado, mas que devemos abrir. Não se esqueça nunca de onde você parte, mas deixe esse lugar e junte-se ao mundo. Ame o elo que une sua terra e a Terra e que faz parecerem-se o próximo e o estranho (Michel Serres).*

Na sociedade de controle, os indivíduos estarão em permanente processo de construção do conhecimento, as empresas não serão mais fornecedoras de empregos

convencionais, conforme especula Hany (1997, p.64). O emprego, no molde atual está fadado a desaparecer. Para Handy, “50% dos profissionais do mercado, ganhando o dobro e produzindo três vezes mais do que os predecessores. A outra metade estará fora da organização”, agrupados em três modalidades: os com pouca qualificação agenciados por intermediários, os profissionais de portfólio (no seu ponto de vista, serão a maioria) e os marginalizados.

Assim como os empregos irão tomar outras formas, deveremos assistir, segundo Handy, o crepúsculo das organizações geradoras de empregos. Com uma visão pessimista do futuro, aposta que com a tecnologia algumas pessoas vão enriquecer e não distribuirão renda empregando mais gente. É certo que alguns casos chegarão ao limite do abominável (1997, p.65).

Para Aktouf (1996, p.17), no futuro será urgente uma mudança na mentalidade e na prática dos administradores de todos os níveis, o que denomina da *administração inteligente do futuro*. Um dos pontos principais segundo Aktouf (1996, p.21) para construir o futuro é que as organizações dêem-se conta do longo prazo, da participação e das divisões. “Mas para que isto ocorra é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício à adesão, à colaboração e ao desempenho”.

Aktouf (1996, p.21),

Os desafios que esperam o administrador de amanhã são, portanto, bem mais estimulantes, mas também, a um só tempo, mais difíceis e mais fáceis. Mais difíceis porque tudo é mais complexo e infinitamente mais dinâmico, e mais fáceis porque, estabelecido o clima de colaboração das coisas vão quase caminhando por si próprias, já que cada indivíduo, onde quer que ele esteja dentro da organização, terá sempre interesse profundo em realizar suas tarefas. É a grande habilidade do administrador atual e do futuro: fazer com que o maior número possível de cérebros dentro da organização pensem no “progresso da organização” e sintam-se motivados e encorajados a pensar em seu constante aperfeiçoamento, mais do que concebe-lo como tarefa exclusiva de alguns altos dirigentes.

Para que isso seja viável é necessário que a alta administração crie um clima, um aroma corporativo de cooperação e empreendedorismo na organização (GHOSHAL, 1999), onde haverá perdas iniciais e a alta administração deve estar ciente e apta a bancar uma queda inicial devido a perda de produtividade no curto prazo, porém sabendo que o deixar

de ganhar hoje significa melhores retornos no longo prazo, não apenas em rentabilidade comparativamente a sua indústria, mas num âmbito maior com funcionários mais dispostos, mais inovadores e que encaram o trabalho não apenas como fonte de sustento mas também como fonte de realização.

Essa organização estará mais apta as mudanças do ambiente, pois terá funcionários *homo sapiens* e não *homo faber*, mas para isso deverá abdicar do centralismo, disseminar o poder pela organização. Quem está preparado? Quais empresários são capazes de atitudes como essas? Certamente, as respostas a essas indagações já encontram guarida em algumas empresas e é provável que em alguns anos haja a disseminação para as demais.

Para tanto, o caminho é longo, as distorções sociais são muitas, na grande maioria das escolas brasileiras, as crianças ainda aprendem em moldes antigos, prescritivos e normativos, mas uma parcela significativa da população já está propondo e promovendo mudanças, muitas vezes as maiores mudanças não estão em escolas ditas de ricos, mas sim de uma classe menos favorecida. Independente de tudo isso, as mudanças chegarão, e seja a alta administração, seja funcionário deverão aprender a pensar.

Sem esquecer do pessimismo de Handy (1997, p. 68), que alerta para os sistemas educacionais, que estão criando geração após geração de pessoas que almejam um emprego certinho, isto é, que as empresas lhes fornecem os empregos. Essa questão põe em evidência uma nova área do conhecimento, que vem tomando força nas escolas de administração, o empreendedorismo.

O futuro administrador será aquele que sabe compreender antes de agir, que sabe utilizar sua reflexão e seu julgamento, apoiado em conhecimento e experiências interiorizadas, ricas e variadas, mais do que em “instrumentos” prontos. E, sobretudo, será aquele que sabe suscitar o interesse e capitalizar os “recursos” mais adaptáveis, inovadores, criativos e enriquecedores que existem: os empregados. Acktouf (1996, p.150).

Em seu texto, a criação artesanal da estratégia, Mintzberg(1994) procura romper o paradigma da elaboração de estratégias e promove a intuição, a criatividade. Para ele, anteriormente as propostas do modelo de planejamento estratégico eram limitadas ao uso da razão. Entretanto, a realidade difere do modelo fechado acima, a estratégia pode e é criada também artesanalmente. Porém, não existe a separação radical de pensamento e razão do sentimento de intimidade e harmonia, como ele descreve a seguir, “o que vem à mente não

é tanto pensamento e razão quanto envolvimento, sentimento de intimidade e harmonias com os materiais manipulados” Mintzberg (1987, p.109). O pensamento inclui a intuição e criatividade. Talvez o que ele quisesse dizer é que o conhecimento e não o pensamento dominava no modelo anterior e que agora a intuição e criatividade fará parte dessa nova análise.

A proposta de futuro pode ser pessimista, como expõe Handy ou otimista, segundo Acktouf, mas elas têm em comum um denominador, a presença do homem nas organizações deverá ser revista em diversos níveis, pelo próprio homem através de sua formação educacional e pela própria empresa, que deverá não só exigir esse novo funcionário, mas como se adaptar às mudanças que ele trará. De uma certa maneira, ambas visões de futuro (pessimista e otimista), buscam o funcionário super-homem. As empresas se embrenham em caminhos de um labirinto, onde jamais ousariam passar em águas calmas, mas apesar da turbulência, do medo do que isso possa evolucionar nas empresas, vêem esse caminho como única condição para garantir a competitividade. Porém, esse *übermensch* ainda será escravo, talvez se crendo livre, mas preso a uma nova ordem, que não exigirá apenas trabalho, mas pensar. Se essa transformação será boa ou má, apenas saberemos a partir de como as empresa e funcionários irão estabelecer as relações trabalhistas no futuro.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Contradições, ambigüidades, dualismo, vive-se momentos de intensa transformação em todos os campos da sociedade. As empresas não apenas refletem isso, como também exigem as mudanças (apesar de muitas ainda não estarem acordadas para esse fato).

O planejamento estratégico reuniu forças e retornou nos anos 90, ao status anterior. Contudo, passou por reformulações substanciais, dentre elas a possibilidade de que anteriormente ao planejamento estratégico vem o pensamento estratégico, que se permitiu (ou melhor, descreveu a real forma) utilizar a criatividade, a intuição e a agilidade, que engessavam o planejamento tradicional. Com isso o planejamento estratégico evoluiu e hoje se ressalta a questão da “arte da estratégia” como uma questão primordial para as

empresa no futuro.

A empresa que pretende manter-se ativa no mercado por mais tempo deve repensar sua estrutura de poder, pois terá de conviver com indivíduos que são capazes de criar, inovar, intuir e empreender. Outro ponto é como obter a cooperação entre esses indivíduos. O equilíbrio deve existir nesse contínuo de organização que empreende e organização que coopera. Isso implica que a empresa deve buscar que cada indivíduo seja empreendedor e cooperativo. Essa situação nova implica em mudanças fundamentais nas pessoas da alta administração, que deverão conviver com uma nova estrutura de poder.

## 6. REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000.

DELEUZE, Gilles. **Conversações**. Rio de Janeiro: 34, 1992.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 15. ed. Petrópolis, Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. **História da sexualidade I: A vontade de saber**. 7. ed. Rio, Graal, 1997.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 12. ed. Rio, Graal, 1996.

GHOSHAL, Sumantra. A empresa individualizada. **HSM Management**, São Paulo, pp.20-24, maio-jun,1999.

HANDY, Charles. **A era da transformação: a transformação no mundo das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. O profissional de portfólio. **HSM Management**, Maio-Jun, pp. 64-69, 1997.

\_\_\_\_\_. Os nove paradoxos. **HSM Management**, Maio-Jun, pp .70-72, 1997.

HOOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2000.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Jan-Feb., pp.107-114, 1994.

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Jul-Aug., pp.109-118, 1987.

\_\_\_\_\_. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.