

Estratégias pétreas ou mutantes?

Há muitas luas, logo depois do Big-Bang, creio, caçávamos micos nas florestas da Tijuca com o seguinte ardid: uma garrafa de refrigerante, na ponta de uma vara de bambu, com um pouco de arroz e banana. O fino bracinho do mico entrava, mas, ao agarrar o alimento, entalava na saída. Bastava largar a comida para evitar a iminente captura. Mas o bicho insistia, caindo em nossas gentis garras.

Pessoas, organizações, empresas e países repetem o comportamento do mico: assumem estratégias e não renunciam a elas, chova ou faça sol. Estratégia deixa de ser a adaptação a um entorno altamente mutável para tornar-se aderência a um plano preestabelecido a ser cumprido à risca. Na batalha de Azincourt (1415), os ingleses, inferiorizados em número, venceram os franceses cujo excesso de confiança na superioridade numérica os levou a desprezar a chuva e a lama que tornavam o terreno impraticável para a eficácia da cavalaria e das pesadas armaduras.

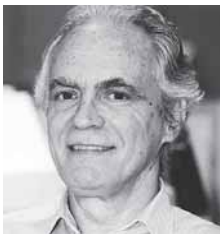
Em Kinshasha, na luta do século entre Muhammad Ali versus George Foreman, em 1974, o plano do primeiro era cansar o adversário e vencê-lo pela técnica e pela velocidade lutando no meio do ringue. Logo no primeiro *round* percebeu que não agüentaria um segundo lutando dessa forma. Adaptou sua estratégia “descansando” nas cordas. Foreman, com excesso de confiança, não percebeu a armadi-

lha e acabou sendo derrubado. Fiel às recomendações superiores, permaneceu na lona à espera da ordem para levantar. Quando esta chegou, já era tarde.

Henry Mintzberg, nos diz Fábio L. Mariotto em oportuno artigo (RAE vol. 43, n. 2), desenvolveu o conceito de estratégia emergente como aquela linha de ação que vai surgindo a cada momento, na dependência das circunstâncias e que as organizações muitas vezes assumem quase sem perceber, embora não chegando ao extremo de um teremim, no qual são os movimentos do corpo que produzem a música e não o contrário.

Lenin diferenciava tática-plano da tática-processo, esta última a preferida do líder bolchevique – e irmã siamesa da estratégia emergente. Keynes perguntava ironicamente: se a realidade muda, eu mudo (em minha análise), e você? Tais manobras adaptativas dependem da capacidade dos dirigentes, seja de conduzir exércitos ou de liderar equipes de especialistas do Banco Central. Perceber, em uma fração de segundo, mudanças no entorno e ajustar as estratégias: eis uma das principais habilidades de um dirigente.

A perseguição obsessiva das metas de inflação lembra os tempos em que se tentava a qualquer custo manter a inflação zero. O fracasso desta última estratégia pétreia sugere que nossas autoridades monetárias deveriam, de vez em quando, ouvir qualquer sucesso dos Mutantes.



Paulo H. Sandroni
FGV-EAESP