

RESENHA BIBLIOGRÁFICA

Safári de estratégia. Henry Mintzberg, Bruce Ashlstrand & Joseph Lampel. Porto Alegre, Bookland, 2000.

Edison de Oliveira Martins Filho*

Henry Mintzberg, um dos autores mais profícuos na área das ciências administrativas, desde 1971 publica artigos e livros sobre o assunto. Alguns tornaram-se clássicos na literatura gerencial, entre os quais, *The nature of managerial work*, *The strategy process*, *The rise and fall of strategic planning*, *The structuring of organizations* e *Power in and around organizations*.

Neste novo livro, escrito em conjunto com Bruce Ashlstrand e Joseph Lampel, Mintzberg apresenta uma taxonomia da literatura disponível na área de administração estratégica. O livro pode ser encarado como uma grande compilação. Compilação semelhante a esta já havia sido tentada por Mintzberg em seu livro *The structuring of organizations*, quando propôs cinco grandes tipos estruturais que comportavam a literatura sobre estrutura organizacional. Aqui repete o procedimento. Mas, em vez de tipos estruturais, utiliza o conceito de escolas de pensamento estratégico.

A compilação do livro utiliza a metáfora de um safári de estratégia, no qual o leitor é convidado a entrar para encontrar um animal (elefante) do qual temos apenas informações fragmentadas e, às vezes, incongruentes. O propósito é tentar entender as diferentes facetas deste animal (administração estratégica), a partir do princípio de que, para compreendê-lo, é necessário entender suas diferentes partes tendo em mente que o animal real é muito mais que o somatório de suas partes.

Segundo os autores, a literatura disponível sobre o pensamento estratégico remonta aos escritos de Sun Tzu, com seu famoso compêndio de máximas mi-

* Doutorando em administração pela FGV e engenheiro da assessoria da Comissão Nacional de Energia Nuclear/Instituto de Engenharia Nuclear.

litares *A arte da guerra*, datado de cerca de 2500 a.C. Sun Tzu percebia que a guerra, que era de vital importância para o Estado, exigia estudo e análise criteriosos. Seus escritos foram uma tentativa de formular uma base racional de planejamento para a execução de operações militares. Desde então, diversos autores escreveram sobre estratégia utilizando diferentes abordagens do assunto.

A extensiva literatura já foi ordenada de diversas formas ao longo dos anos. Entre elas, a que se apresenta mais promissora em permitir captar a evolução do pensamento estratégico é a que categoriza a literatura em escolas de pensamento. Esta categorização preconiza que é virtualmente impossível entender de forma completa o fenômeno da formulação estratégica. O pensamento estratégico pode, então, ser entendido por partes. A compreensão do pensamento estratégico resultará, entretanto, diferente da soma das partes analisadas individualmente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel propõem que a revisão da literatura existente conduz à emergência de 10 pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial das organizações. Cada ponto de vista, chamado de escola de pensamento estratégico, tem uma perspectiva única e destaca um aspecto importante do processo de formulação estratégica.

Cada ponto de vista é, simultaneamente, estreito e exagerado, porém interessante e criterioso. Estes pontos de vista, doravante referidos apenas como escolas, estão relacionados no quadro abaixo, juntamente com o adjetivo que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia.

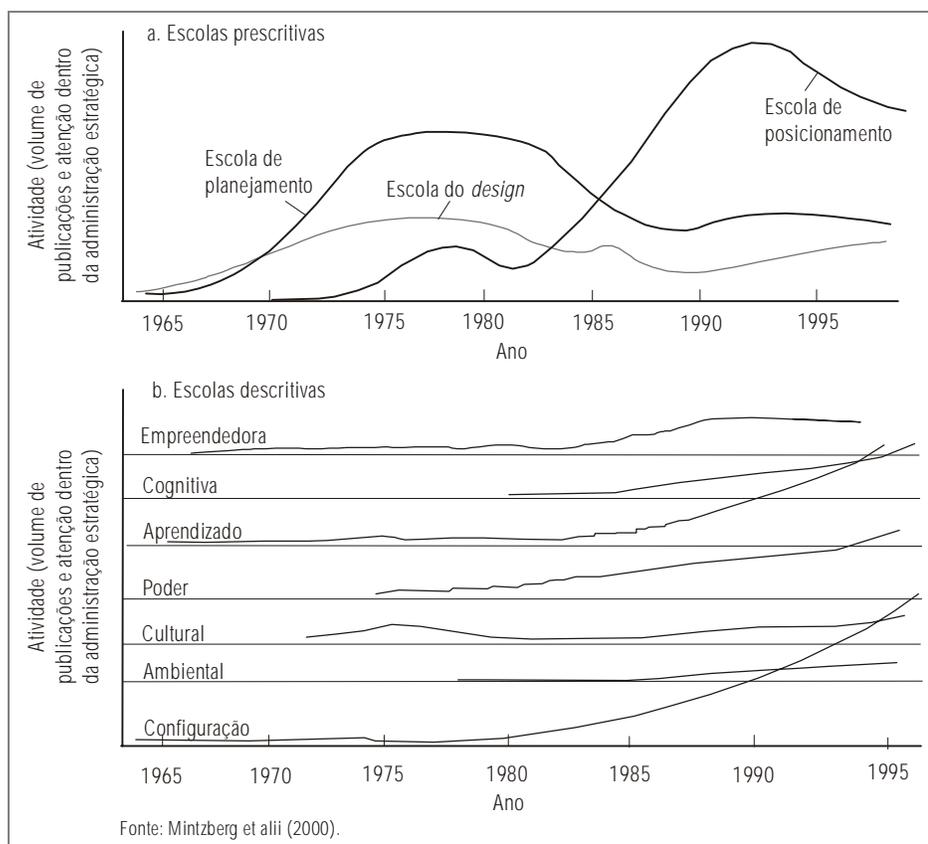
As escolas de pensamento estratégico	
Natureza da escola/escola	Formulação de estratégia como um processo
Escolas prescritivas	
▲ Escola do <i>design</i>	Conceptual
▲ Escola do planejamento	Formal
▲ Escola do posicionamento	Analítico
Escolas descritivas	
▲ Escola empreendedora	Visionário
▲ Escola cognitiva	Mental
▲ Escola de aprendizado	Emergente
▲ Escola do poder	De negociação
▲ Escola cultural	Coletivo
▲ Escola ambiental	Reativo
Escola configurativa	
▲ Escola de configuração	Transformador

O primeiro grupo é o das escolas de natureza prescritiva, que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como são efetivamente formuladas. O grupo de escolas de natureza prescritiva é formado pelas escolas de *design*, planejamento e posicionamento.

O segundo grupo é composto por seis escolas de natureza descritiva. Elas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são, de fato, e como se desdobram.

O terceiro e último grupo é composto por uma única escola — a de configuração — e reúne duas facetas fundamentais do fenômeno organizacional: uma descreve estados da organização e dos contextos que a cercam; a segunda descreve o processo de geração de estratégias. A primeira é chamada de configuração, a segunda de transformação. Essas duas facetas são dois lados da mesma moeda. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro.

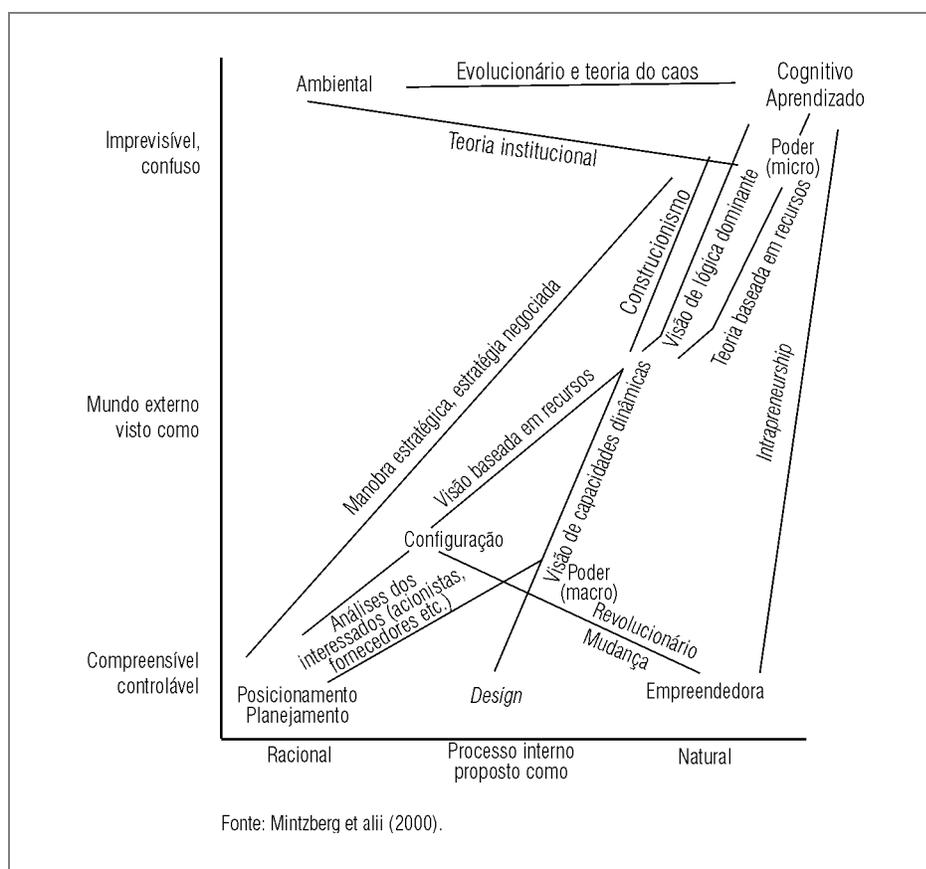
Figura 1
Evolução das 10 escolas



A administração estratégica trilhou um longo caminho desde o início dos anos 1960. A literatura disponível sobre o assunto cresceu inicialmente devagar, depois mais depressa, decolando e diversificando-se nos anos 1990. Atualmente é um campo dinâmico, apesar de não homogêneo. A literatura das primeiras escolas, inicialmente fáceis de identificar, deu origem à literatura de escolas mais complexas e com diversas nuances entre si.

A figura 1 esquematiza este desenvolvimento, plotando o material publicado sobre as 10 escolas. O gráfico, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, dá uma estimativa subjetiva do volume de atenção que cada escola recebeu de autores e praticantes. Pode-se observar que o gráfico ilustra o domínio inicial de três escolas prescritivas: *design* nos anos 1960, planejamento nos anos 1970 e posicionamento na década de 1980.

Figura 1
Mapeamento das escolas



Nos anos 1990, o campo da administração estratégica tornou-se mais eclético, com diversas outras escolas ganhando proeminência. Duas destas escolas ganharam muito destaque nos últimos anos: as de configuração e aprendizado. A primeira destacou processos de estratégia e estágios de desenvolvimento estratégico. Os adeptos desta escola tornaram-se quase obcecados com transformação estratégica. A segunda ganhou proeminência em especial sob o disfarce da *learning organization* e das *core competencies*.

Uma forma alternativa e útil de analisar comparativamente as escolas apresentadas pelo livro é dispô-las em um gráfico bidimensional (figura 2). A primeira dimensão descreve até que ponto o ambiente externo parece ser imprevisível e confuso ou compreensível e controlável. A segunda dimensão avalia o grau de racionalidade dos processos internos, tentando mensurar até que ponto estes processos são racionais ou naturais.

Os quatro cantos do gráfico estão preenchidos. As escolas de posicionamento e planejamento estão associadas a uma premissa de controle e compreensão do mundo externo, a qual, por sua vez, esta associada a processos internos racionais. A escola empreendedora ainda parte da idéia de compreensão e controle do mundo externo, porém admite que os processos internos não seguem qualquer racionalidade. A escola ambiental espera que a organização responda de forma racional a um ambiente que ela não pode esperar controlar.

As escolas de poder e cognitiva consideram a organização estruturada em processos orgânicos inseridas em ambientes considerados imprevisíveis. Todas as demais escolas encaixam-se em posições intermediárias, em função das duas dimensões do gráfico.

O livro é extremamente didático e bem-redigido. Pode-se criticar um pouco a prolixidade típica dos trabalhos de Mintzberg. No entanto, o saldo final continua muito positivo. Para o estudante ou pesquisador da área de administração estratégica que procura uma fonte relativamente completa e de rápida referência sobre o material publicado na área, o livro é bastante adequado.

Talvez a maior qualidade deste trabalho seja seu potencial como livro didático sobre administração estratégica além da mesmice. Pelo menos, os alunos saberão que administração estratégica é bem diferente e bem mais ampla do que as antigas e prescritivas receitas de bolo de planejamento estratégico.