Pensar *estrategicamente*

Luiz Fernando da Silva Pinto
Especialista em Gestão Estratégica
consulte@mtec.com.br

Com a queda do Muro de Berlim (1989), surge em ritmo extraordinário uma nova era, batizada de era da produtividade, em substituição à era da experiência, resultado da interação da produtividade com uma velocidade quase inacreditável, combinando conhecimentos de vários universos com rapidez digital.

Inúmeras conquistas surgem, multiplicando-se resultados que são velozmente disponibilizados para utilização pela sociedade. Assim, a globalização pode ser caracterizada como um processo radical de mudanças rapidíssimas e irreversíveis nos planos econômico, financeiro, político, institucional e cultural. Nesses cenários a globalização vem acarretando mudanças extraordinárias no processo de gestão, desde a forma de agir até fusões, cisões e incorporações.

O Processo Estratégico vem expandindo a sua importância após a queda do Muro de Berlim, transformando-se no principal instrumento de acompanhamento das mudanças nos universos econômico, financeiro e até mesmo social. Quem não detiver competência estratégica, com certeza, pagará um preço altíssimo!

Um processo estrategicamente rico baseia-se em dois pilares fundamentais: pensar estrategicamente e agir estrategicamente. O pensar estrategicamente liga-se à questão da maturidade estratégica e o agir estrategicamente vincula-se ao domínio e à realização de providências táticas e trabalhos de planejamento estratégico. Esse é, em síntese, o desafio das pequenas, médias e grandes empresas — além de regiões, setores etc.: a busca da competência estratégica. É o desafio de todos! Até mesmo de famílias e pessoas.

O desafio estratégico de nossa época é fazer com que empresas, corporações e instituições pensem e ajam estrategicamente como um todo. Não se trata mais de realizar planejamento estratégico unicamente no vértice das organizações. O grande desafio é fazer com que a consciência estratégica atinja toda a organização. Gary Hamel, um dos maiores gurus da atualidade em estratégia, vem sublinhando que a participação da "gerência-média" no processo estratégico é essencial e vital para a gestão integrada das corporações.

Provavelmente as mobilizações corporativas se basearão na utilização de comitês não só horizontais como também verticais — no exemplo do *workout* de Jack Welch, instrumento que desempenha dois papéis principais: no primeiro, a mobilização de pessoas em "cortes" verticais da organização e, no segundo, os comitês dos cortes verticais se transformam em mesas de ação estratégica, direcionando os seus resultados para o

Uma questão de bom senso

O Processo Estratégico convive com a história do homem há milhares de anos. Os escritos de Sun Tzu, datados de 500 anos antes de nossa era, constituem uma prova cabal de que se trata de um exercício de planejamento vivenciado há dezenas de séculos. Outras obras fundamentais relacionam-se a esse tema, como O Livro dos Cinco Anéis, de Myamoto Musashi; O Príncipe, de Maquiavel; e, entre outros, o Da Guerra, de Clausewitz.

Não se pode afirmar, portanto, que a estratégia é um instrumental novo de gestão. Ao contrário, as conquistas marítimas de Portugal no Século XV, bem como o projeto de São Petersburgo do czar Pedro, o Grande, materializam construções estratégicas de espantosa modernidade. Mais recentemente as ações de Henry Ford, Konosuke Matsushita, Alfred Sloan Jr., Lee Iacocca e Jack Welch são exemplos concretos do mesmo arrojo estratégico.

Qual seria a razão do Processo Estratégico tornar-se cada vez mais importante nos dias de hoje? A velocidade de mudança em todos os planos. Há 20, 30 anos a estratégia já poderia ser caracterizada como um instrumento de gestão entre os muitos disponíveis para os condutores do *management* empresarial e institucional, porém não muito utilizado naquele momento, à exceção dos governos, dos estudos militares, das secretarias de defesa e similares.

vértice da pirâmide. Lá serão priorizados e transformados em ações estratégicas, sendo a seguir "processados" taticamente para a busca de seus alvos respectivos, em regime de atento monitoramento.

O grande desafio do processo estratégico no Brasil é provocar uma nova mentalidade nas estruturas empresariais e institucionais, fazendo com que as mesmas "respirem" e "percebam" estrategicamente o mundo. Estimamos que pelo menos cerca de 20 mil organizações públicas e privadas brasileiras vão precisar expandir cada vez mais as suas competências estratégicas, capacitando-se cada vez mais para o processo de globalização. Essa mudança de mentalidade só será viável com o apoio decidido das áreas de Recursos Humanos (RH), através de cursos, palestras, seminários e desenvolvimento de projetos especiais.

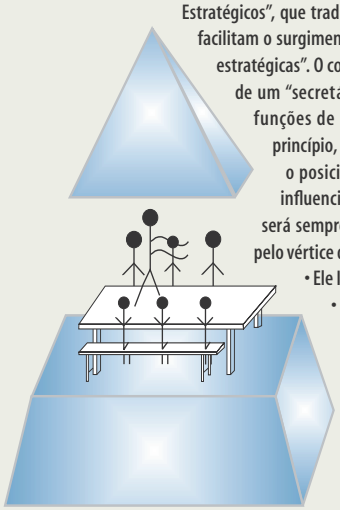
É pouco provável que uma revolução estratégica possa ser efetuada em nosso país sem o apoio das áreas de RH. Admitindo-se que pelo menos 20 pessoas tenham de ser preparadas por organização para pensar e agir estrategicamente, numa primeira fase teríamos uma população-alvo de 400 mil pessoas a serem treinadas.

Sem dúvida alguma esse será um dos maiores desafios da nossa inteligência empresarial e institucional. Se isso não ocorrer, teremos dificuldades em ser competitivos e acompanhar o curso dessa Nova Era de encadeamentos de produtividade: "a eridade".

A PRESENÇA DOS COMITÊS ESTRATÉGICOS NAS PIRÂMIDES ORGANIZACIONAIS

A pirâmide simboliza a organização, empresa, instituição...

Não existe, a rigor, um indivíduo estratégico no âmbito de uma Corporação. Existirão "Comitês Estratégicos", que traduzem a combinação de talentos especiais que facilitam o surgimento de competências agregadas: "inteligências estratégicas". O comitê geralmente não terá um chefe, dispondo de um "secretário executivo" que eventualmente exercerá funções de um facilitador. A votação será sempre, em princípio, democrática e com voto velado, evitando que o posicionamento final através de expressão verbal influencie os outros componentes do grupo. O comitê será sempre observado pela alta gerência (representada pelo vértice da pirâmide):

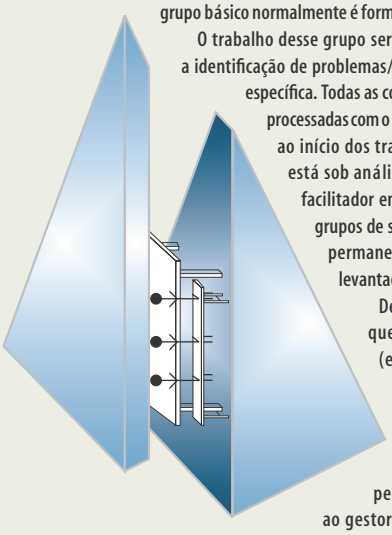


- Ele Interage com seus pares;
- Ele Interage com os subordinados (representados pela base da pirâmide);
- Ele Interage com o governo e a sociedade;
- Ele Interage com um elemento externo, quando necessário, que é o consultor.

Durante sua atuação, o Comitê poderá levar em consideração toda a "Família Corporativa", que é composta por aqueles que estão a montante (fornecedores) e aqueles que estão a jusante (consumidores) além do próprio núcleo central da Corporação. Para a montagem de um Comitê Estratégico, a pirâmide será cortada onde se verificar um tema em foco/discussão. Ela poderá ser "cortada" horizontalmente "corte clássico" ou verticalmente ("corte" *workout* de Jack Welch).

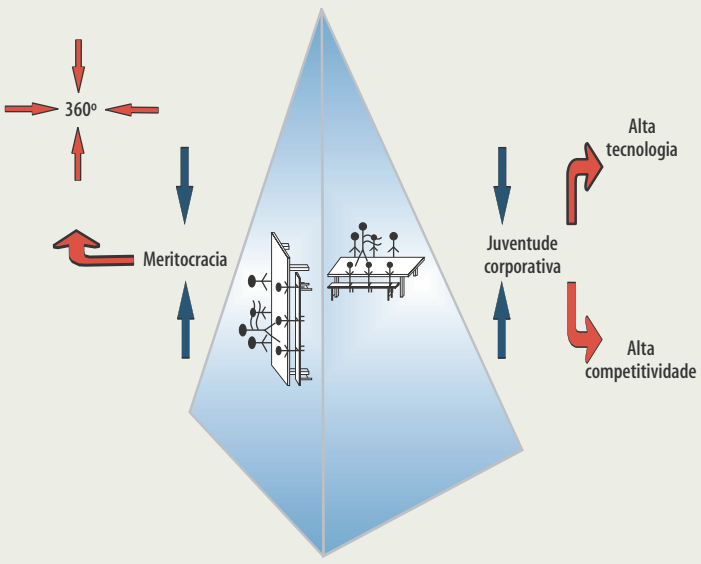
O WORKOUT DE JACK WELCH

O *Workout* de Jack Welch efetiva o posicionamento desse comitê num corte vertical da pirâmide. Neste tipo de comitê participam representantes de toda a cadeia hierárquica da empresa, desde a gerência que será avaliada (que pode situar-se em qualquer nível da pirâmide), até a base. O grupo básico normalmente é formado por até 60 pessoas.



O trabalho desse grupo será desdobrado em comitês buscando a identificação de problemas/possibilidades situados em uma área específica. Todas as colocações feitas durante o *workout* são processadas com o apoio de um facilitador. Posteriormente ao início dos trabalhos, o gestor-maior da área que está sob análise afasta-se do processo (debate). O facilitador então reestrutura os colaboradores em grupos de seis a oito pessoas os quais, em média, permanecem três dias discutindo os assuntos levantados e posicionados.

Dessa discussão é gerado um relatório que será debatido com o gestor-maior (então retornando ao processo). Esse trabalho com certeza será também enviado para o vértice da pirâmide (alta gerência). As informações constantes do relatório são despersonalizadas, ou seja: elas chegam ao gestor-maior e à alta gerência sem que se identifique as pessoas (ou pessoa) que as idealizaram. Trata-se de um "garimpo" de oportunidades e ameaças, além de conselhos/sugestões/observações para a sustentação de posições já conquistadas e neutralização dos efeitos de eventuais crises internas ou externas.



PIRÂMIDE DE JACK WELCH

Ao lado apresenta-se a Pirâmide de Jack Welch (a denominação é nossa), que se caracteriza por uma grande juventude corporativa, alta tecnologia, alta competitividade e um sistema de meritocracia. Trata-se de uma pirâmide com notável competência estratégica.

Com essas condições essa pirâmide estará sempre preparada para ser "cortada" vertical e horizontalmente para que sejam montados os Comitês necessários ao desafio estratégico. Outras Pirâmides organizacionais, energizadas de modo diferenciado, deverão estar preparadas para serem também cortadas horizontal ou verticalmente.

A presença de comitês é essencial ao desenvolvimento de todo o processo estratégico. Eles são "canteiros inteligentes" de sinergia estratégica.