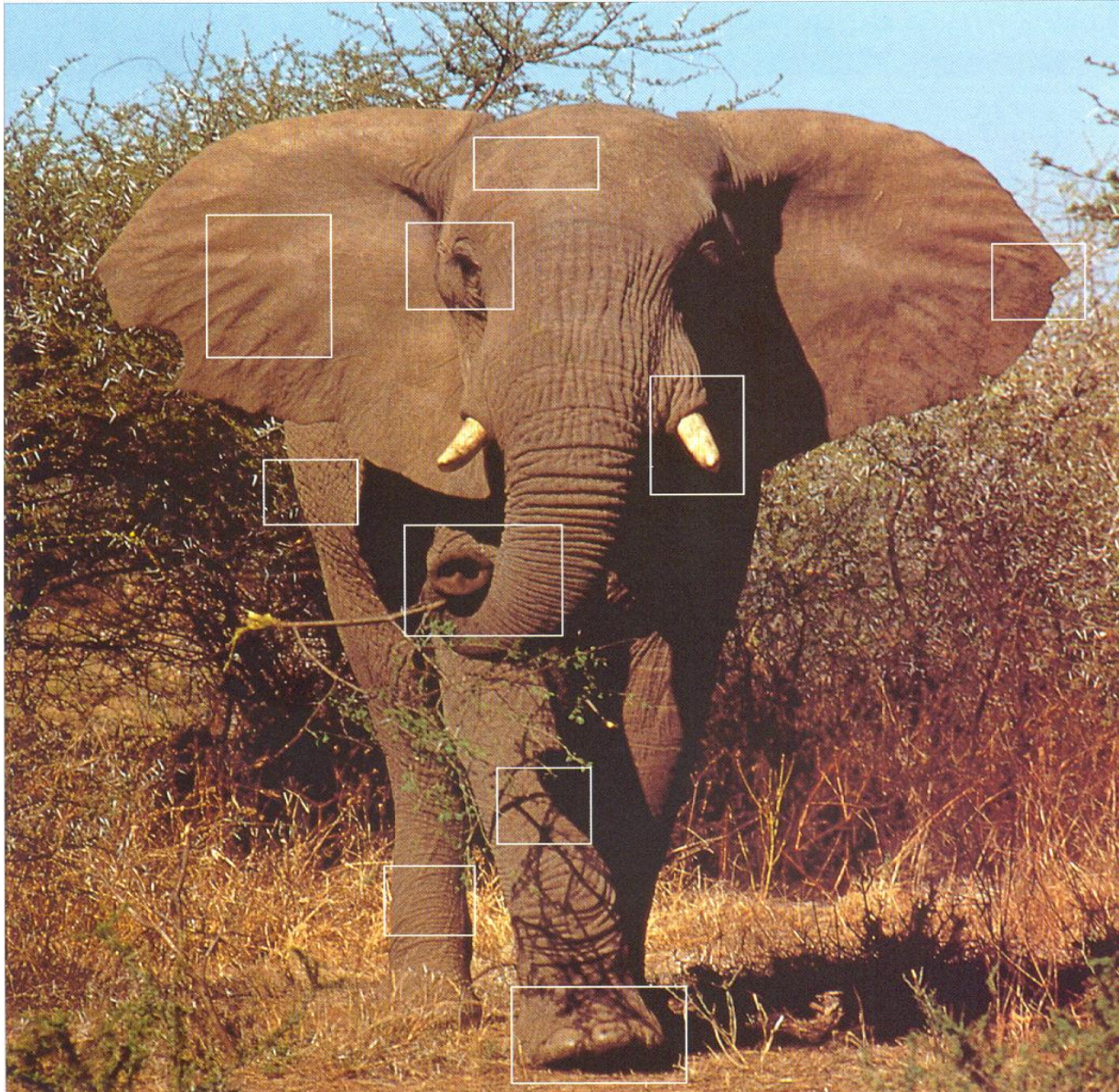


TRÊS PARADIGMAS DE GESTÃO

ROGÉRIO MONTEIRO

Estratégia e a Fábula do Cego e do Elefante



Safári de Estratégia

Escola de Design: concepção

Escola de Planejamento Formal: racional

Escola de Posicionamento: processo analítico

Escola Empreendedora: processo visionário

Escola Cognitiva: processo mental

Escola de Aprendizado: processo emergente

Escola Cultural: processo coletivo

Escola de Poder: processo de negociação

1. Planejamento: Conceitos

Planejamento

Peter Drucker:

“Planejamento Estratégico é o **processo** contínuo, **sistemático**, organizado e capaz de prever o **futuro** de maneira a tomar **decisões** que minimizem **riscos**.”

Planejamento

Henry Mintzberg:

“O **pensamento** estratégico envolve **intuição e criatividade**, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização, e só através do pensamento estratégico se consegue o ato criativo de sintetizar **experiências**.”

-
-
-

Planejamento

Drucker: Processo, sistemático, futuro, decisões, riscos.

Mintzberg: Pensamento, intuição, criatividade, experiências.

Planejar

O instinto de planejar - construir futuros dentro de nossas cabeças - é o que nos torna distintamente humanos.

Planejar é elaborar cursos de ação, ensaiando-os dentro da cabeça antes de agir. A arte de visualizar futuros.

Planejar é preparar o amanhã.... **Um pé no presente, outro no Futuro.**

O centro da questão: capacidade da empresa perceber a realidade.

O Sentido do Planejamento

- Na geração de projetos e decisões.
- Estender o modelo mental dos gestores: isso permite novas descobertas e aprendizagem.
- Ampliar a percepção corporativa.
- Pensar o futuro.
- Cenários como ferramenta da liderança.
- Mecanismo de coesão e consenso.

2. Planejamento: Paradigmas

Racional clássico

Emergente/EVOLUCIONÁRIO

Processual

Paradigma Racional Clássico 1

- Ao definir os caminhos que serão percorridos pela empresa, no futuro próximo, a diretoria se reúne, analisa informações do meio ambiente empresarial, o ambiente econômico, etc. ... O universo da relação fica restrito ao topo da empresa.
- Não há produção de realidade se as pessoas não participarem do processo.

Paradigma Racional Clássico 2

- PE trabalha com a lógica da previsão:
Previsão - pré-visão, ver antes - é a avaliação com certo grau de confiança da evolução de uma grandeza num dado horizonte. Futuro único e garantido.
- Futuro que se pode prever, extrapolando em linha reta a partir do presente, é uma ilusão.

Paradigma Racional Clássico 3

- Única resposta estratégica: tarefa é achá-la.
- Previsibilidade, nenhuma interferência de fora, futuro previsível, especialmente financeiro.
- Claras intenções: total entendimento da organização.
- Implementação segue formulação (pensamento independente da ação).

Paradigma Racional 4

- **O tema da decisão como específico, permitindo a identificação, análise e escolha de alternativas;**
- **as pessoas como atores racionais;**
- **o processo organizacional controlável;**
- **e as informações disponíveis em tempo hábil.**

Paradigma Racional 5: Crítica

- PE não possibilita que:
- O **investimento emocional** que se coloca no processo é chave para o envolvimento.
- Peter Senge: **diálogo** é a base para a construção da empresa vitoriosa.
- Diálogo é fluir de significado: é da **relação** que surge o significado.

Paradigma Racional 6: Crítica

Crítica:

- O processo de planejamento é um processo humano, interativo e valorativo.
- Dirigentes, assessores e analistas jogam nesse processo os seus valores, emoções, percepções, intuições e interesses políticos no julgamento sobre a realidade.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pecados Capitais

1. Assessoria assumiu o planejamento e afastou os executivos.
2. Os livros de planejamento ficaram mais grossos, mais sofisticados, mas as necessidades criativas estratégicas não estavam lá.
3. Incapacidade de integrar estratégia concebida e a operação de exercício da estratégia.
4. Adoção de estratégias por omissão e não por opção, por causa de falhas na discussão de diferentes alternativas estratégicas.
5. O planejamento estratégico ignorou a cultura organizacional e os requisitos internos.

Paradigma Emergente

- Mundo marcado por mudanças rápidas e imprevisíveis: caos/complexidade.
- Desenvolver uma estratégia adequada para performar organizações é uma ilusão.
- Os gestores estão sempre sintonizados com o passado.

Mintzberg e o trabalho do executivo

- **Preferem informação verbal do que numérica;**
- **Preferem conversação à leitura;**
- **Colhem informação baseada em casos;**
- **São altamente desinteressados por teoria geral;**
- **Evitam decisões do tipo “desígnio grandioso”;**
- **Preferem tomar decisões incrementais menores;**
- **Futuro baseado no passado.**

Abaixo o ego!

Todo gestor é por definição um prático (resultado! resultado!) mas, sem teoria certa para chegar lá, será apenas um palpiteiro.

Gestão, infelizmente, até aqui, tem sido muito “culto à personalidade” e quase nenhuma “teoria”.

Estratégia: Sentido

- ▶ **A estratégia fixa a direção**
O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
- ▶ **A estratégia focaliza o esforço**
A estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevivem o caos.
- ▶ **A estratégia define a organização**
A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras.
- ▶ **A estratégia provê consistência**
A estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

-Formulação: Dificuldades Imediatas

-O Lugar da Implementação

- A questão do envolvimento**
- O problema da comunicação**
- O sistema de medição**

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PROJETO E O PADRÃO

Paradigma Racional

- Visão racional - Análise
- Previsibilidade - Possível prever
- Leitura do ambiente
- Comunicação sem ruído
- Formulação da estratégia no topo
- Pessoas racionais/ações racionais
- Separação entre pensamento e ação
- Visão prescritiva - caminho único
- Proatividade

Paradigma Evolucionário

- Estratégia baseada na experimentação. O que deu certo no passado.
- Processo de formulação é intuitivo
- Visão descritiva
- Configuração da estratégia na base
- Não racionalidade -As pessoas não estão interessadas em metas, objetivos, missão, etc.
- Imprevisibilidade - Caos- conhecimento analítico n/ dá conta
- Complexidade - submissão ao ambiente. Reatividade
- Organização não são “mavericks” - necessidade de consenso

Paradigma Processual

1. Planejamento por Cenários
2. Conversação Estratégica
3. Loop de Aprendizagem
4. Teoria dos Negócios
5. Laboratório
6. Ferramenta da Liderança

Paradigma processual 1

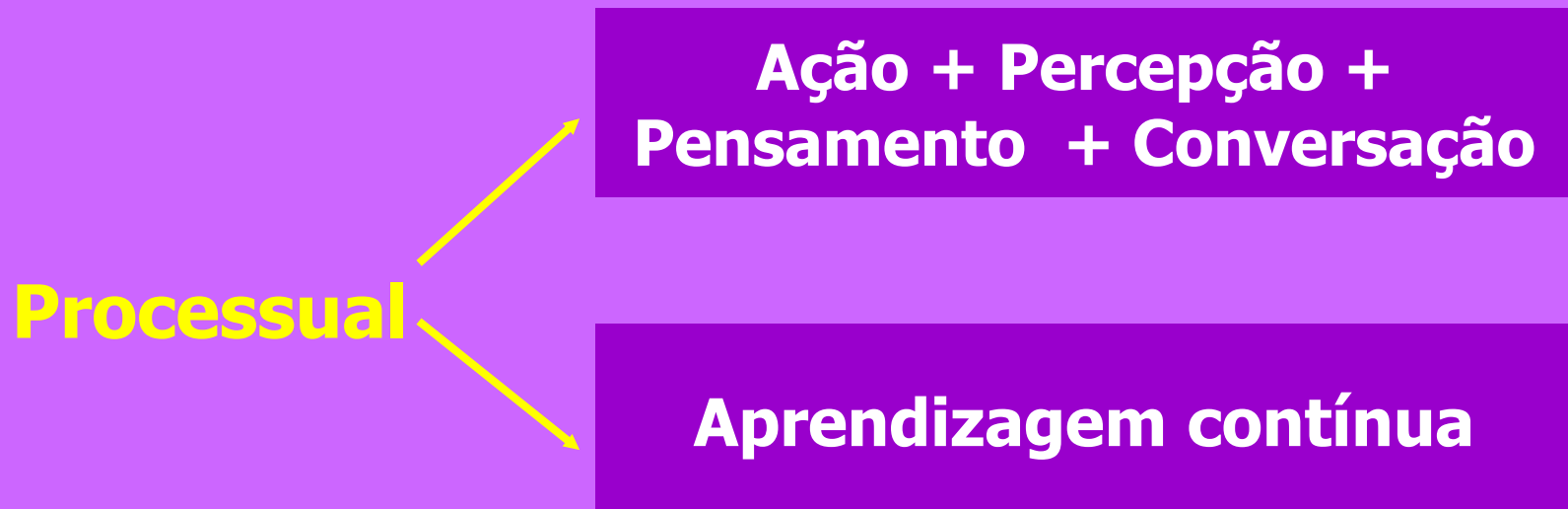
- Se o mundo muda rapidamente e de forma imprevisível, a estratégia de hoje pode ser um desastre amanhã.
- Processual: mundo incerto, imprevisível - precisamos de **mapa** para nos guiar em futuros múltiplos.
- **Mapa construído através de Conversação Estratégica.**

Ambiente e Mudança

- Nosso problema não é a mudança - mudança sempre houve - é a rapidez com que ela ocorre. Desafio inédito à nossa capacidade de reagir.
- A realidade é inerentemente ambígua e imprecisa.
- A empresa e o meio ambiente co-evoluem.

Paradigma Processual 2

A Visão Processual começa com a premissa de que o sucesso nos negócios não pode ser codificado, mas requer uma invenção original a partir do envolvimento das pessoas.



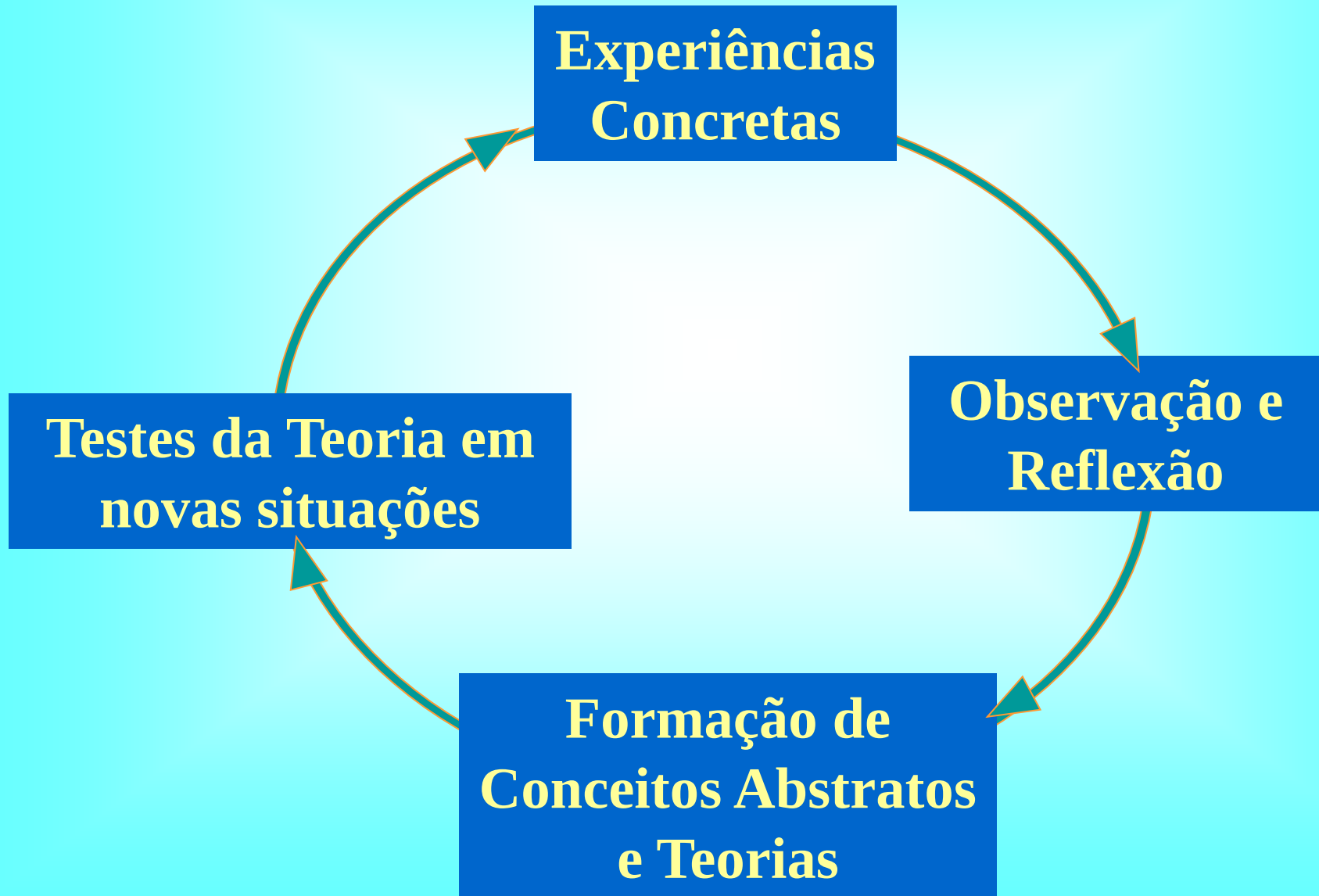
Paradigma processual 3

- Uma efetiva estratégia é a que permite entrar em um “loop de aprendizagem”.
- Paradigma Processual ver a organização como um complexo sistema vivo adaptativo.

Processual

Experiência + Razão + sensibilidade

O “loop do aprendizado”



Organizações: inteligência

- Empresa pode ser vista como um organismo vivo, um sistema que, para sobreviver, tem de aprender e se adaptar.
- A inteligência essencial para sua sobrevivência está profundamente vinculada a sua “plasticidade”: a capacidade de reconhecer e reagir - aprender.
- Inteligência ligada à capacidade de prever, de usar linguagens, de criar histórias sobre o futuro.

Valores 1

- O grande desafio do mundo organizacional não é técnico, é a atitude mental da organização.
- Organizações sobrevivem se forem capazes de desenvolver “dentro” as habilidades que lhes permitam estar continuamente sintonizadas com o mundo “fora”. Estratégia é sobre isso.
- A mente da organização é o que conta, é o que orienta o comportamento. O ponto de partida é o “EU” da organização.

Valores 2

- Aquilo que está fora das referências mentais dos tomadores de decisão não penetra na “mente da organização”.
- “*Mind sets*” organizacional: modelo interno da realidade.

O Sentido do Planejamento

- Na geração de projetos e decisões.
- Estender o modelo mental dos gestores: isso permite novas descobertas e aprendizagem.
- Ampliar a percepção corporativa.
- Pensar o futuro.
- Cenários como ferramenta da liderança.
- Mecanismo de coesão e consenso.

3. As Organizações

Organizações: sistemas adaptativos

- Empresas são sistemas adaptativos complexos, reconfiguram-se em função das demandas do seu meio.
- Também criam demandas.
- Organizações são sistemas cognitivos (Mentes).

Organizações: inteligência

- Empresa pode ser vista como um organismo vivo, um sistema que, para sobreviver, tem de aprender e se adaptar.
- A inteligência essencial para sua sobrevivência está profundamente vinculada a sua “plasticidade”: a capacidade de reconhecer e reagir - aprender.
- Inteligência ligada à capacidade de prever, de usar linguagens, de criar histórias sobre o futuro.

As Organizações

Organizações são combinações de:

Recursos: pessoas, tecnologia/materiais, financeiro.

Valores: são as normas pelas quais as pessoas de uma organização estabelecem prioridades condizentes com o rumo estratégico. Por exemplo: os clientes são importantes ou não? Qual a importância do cliente na filosofia?

Processos: todos os padrões de interação, coordenação e tomada de decisões que os funcionários usam para transformar os recursos em serviços de valor. Maneiras de trabalhar.

Ambiente e Mudança

- Nosso problema não é a mudança - mudança sempre houve - é a rapidez com que ela ocorre. Desafio inédito à nossa capacidade de reagir.
- A realidade é inerentemente ambígua e imprecisa.
- A empresa e o meio ambiente co-evoluem.

4. Pensando o Futuro

Considerações:

- O futuro não está escrito, está por fazer.
- O futuro “razão de ser do presente”.
- Antecipação para iluminar a ação.
- Da antecipação à ação pela internalização.

-
-
-

O futuro não está escrito, está por fazer

- Futuro decididamente diferente do passado.
- O futuro não está escrito, está por fazer.
- O futuro é mental, sígnico.
- Futuro: múltiplos atores e seus projetos.

O futuro “razão de ser do presente”

- O futuro visa dar sentido à vivência do presente.
- O presente pode ser rico ou pobre de futuro à sua frente
- Qual a imagem do futuro que se exprime no presente?
- Olhar o futuro para iluminar o presente.
- Interrogar os atores sobre sua visão de futuro é sempre revelador do seu comportamento estratégico.
- Importante abrir a imaginação a outras representações: passado como do futuro.

Antecipação para iluminar a ação 1

Por que antecipação?

- Aceleração da mudança técnica, econômica e social necessita de visão de longo prazo: quando mais depressa se roda, mais longe devem alcançar os faróis.

Antecipação para iluminar a ação 2

Por que antecipação?

- Fatores de inércia ligados aos comportamentos mandam que se semeie hoje par colher amanhã: quanto mais uma árvore demora a crescer, menos se deve esperar para plantá-la.

Da antecipação à ação pela mobilização

- A mobilização da inteligência é tanto mais eficaz quanto se insere no quadro de um projeto explícito e conhecido de todos.
- Cada um a seu nível deve compreender o sentido das suas ações, situá-las no projeto mais global em que se inserem.

Estrategista: Antecipação, Ação e Internalização

