

A GESTÃO ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – APLICABILIDADE NAS EQUIPES DO SETOR MÍNERO–METALÚRGICO ¹

Milton José de Oliveira Pitzer ²
Luiz Fernando da Silva Pinto ³

Resumo

O objetivo deste Trabalho é sensibilizar os gestores de diversos níveis sobre a validade de se tratar de Gestão Estratégia, visando o desenvolvimento perene e auto-sustentável de resultados, em equipes ao interno de unidades organizacionais, das quais é via de regra esperado que apenas cumpram o planejamento estratégico definido em nível hierárquico superior e que se o executem eficazmente com comandos táticos e com ações operacionais altamente padronizadas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Gestão estratégica; Configuração estratégica MIR

STRATEGIC MANAGEMENT AS A CONTINUOUS AND SELF–SUSTAINABLE DEVELOPMENT INSTRUMENT – VALIDITY AT MINERAL AND METALURGICAL SECTORS OPERATIONALTEAMS

Abstract

This Paper aims to sensitize managers and whoever in charge of continuous and self-sustainable development outcomes about strategic management as an effective instrument.

Key words: Strategic planning; Strategic management; MIR strategic configuration.

¹ *Contribuição técnica ao 63º Congresso Anual da ABM, 28 de julho a 1º de agosto de 2008, Santos, SP, Brasil*

² *Sócio da ABM; Especialista em Gestão Empresarial; Especialista em Gestão de Engenharia de Manutenção; Especialista em Gestão Estratégica.*

³ *Professor da Fundação Getúlio Vargas–FGV; Estrategista; Articulista; Escritor;*

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta Introdução é situar a necessidade de excelência na gestão do setor de mineração e de siderurgia e posicionar a gestão estratégica no contexto.

A mineração e a siderurgia integrada para a fabricação do aço pertencem a um setor econômico cujas características típicas são de indústria de base da cadeia produtiva, de uso intensivo de capital, com tradicionalmente médio retorno financeiro e ao longo prazo. Siderúrgica integrada é aquela unidade fabril capaz de fabricar o aço, a partir de matérias primas básicas, os carvões minerais, os minérios de ferro e os fundentes.

A escala econômica da transformação fabril destas matérias primas básicas em aço é da ordem de grandeza de dezena (10^1) em preço, ou seja, da ordem de grandeza de centena de Reais por tonelada (10^2 R\$/t) do preço destas, para no máximo 10^3 R\$/t do preço dos produtos siderúrgicos. A siderurgia integrada, entretanto, necessita da combinação de mais de três toneladas daquelas matérias primas básicas para fabricar uma tonelada de aço.

Quer consideremos o volume, quer o peso, a mineração e a siderurgia trabalham com uma enorme, complexa e multimodal cadeia logística, – ferroviária, naval e rodoviária – para o abastecimento das suas matérias primas básicas, insumos e para a entrega de uma variada gama de produtos siderúrgicos aos seus clientes finais, aos distribuidores ou aos fabricantes intermediários. Pode-se dizer, então, que mineradoras e siderúrgicas integradas são grandes empresas de logística que movimentam, entre outros produtos, minério de ferro, carvão e aço.

A indústria siderúrgica faz uso intensivo de energia mecânica, térmica e elétrica, de ar e de gases, de água doce limpa e de mão de obra. Uma usina siderúrgica pode empregar de dois a quatro mil trabalhadores por milhão de tonelada de aço produzido por ano (M.t/a), totalizando-se a mão de obra própria que trabalha nas tarefas específicas da siderurgia e a terceirizada, que se encarrega usualmente dos diversos serviços afins necessários.

Tomando-se como base a complexidade tecnológica do mercado de trabalho de uma complexa cadeia de produção global, as tarefas executadas rotineiramente nas unidades operacionais da siderurgia e da mineração são de relativamente baixa a média complexidade tecnológica, com relativamente médio grau de mecanização e relativamente baixo grau de automação e robotização.

Os processos tradicionais de manuseio de minério e de produção de aço são problemáticos e desafiadores sob o ponto de vista das condições de ergonomia ocupacional e da preservação do meio ambiente uma vez que as matérias-primas para a redução do minério de ferro são mineradas, manuseadas, transportadas, transferidas, recebidas e estocadas a céu aberto e estes manuseios diversos de materiais granulados de relativamente baixa umidade na escala de M.t/a, produzem emissões de material particulado fino. Além de diversos manuseios, dosagens, moagens, britagens, peneiramentos, misturas e homogeneizações destes materiais granulados, na siderurgia integrada processos térmicos envolvendo temperaturas de até 1.500°C produzem fumos e o tratamento dos hidrocarbonetos e voláteis dos carvões produzem óleos e vapores orgânicos. Gases resultantes destes processos não podem ter emissões fugitivas.

As tarefas de manter estas fontes de emissão sob rigoroso controle, dentro de estreitas faixas permissíveis e a um custo economicamente viável, bem como as de melhorar as condições de segurança, limpeza e ergonomia no trabalho apresentam desafios sistemáticos e permanentes para todas estas equipes laborais.

Comparados aos preços de outros produtos tecnológicos de uma cadeia complexa de produção global, os preços finais do minério de ferro e do aço, são de relativamente baixo valor não obstante os altos custos fixos e operacionais para produzi-los. Levando-se ainda em conta os custos da logística para movimentá-los, os riscos de oscilações do câmbio, do preço da energia, de taxas médias de crescimento econômico e considerando ainda o impacto improdutivo das altas taxas de juros nas atividades produtivas, pode-se afirmar que a viabilidade econômica deste setor produtivo encontra-se na escala de produção de M.t/a.

Estas características típicas e próprias da mineração e da siderurgia integrada para a produção do aço criam uma exigência de excelência de desempenho na gestão das empresas a fim de produzir o lucro que remunere adequadamente seus acionistas, desempenho este, medido convenientemente nos domínios técnicos, logísticos, administrativos e operacionais por diversos indicadores de produtividade, eficiência, eficácia, efetividade e satisfação.

Por fim, nesta escala de produção de M.t/a, qualquer eventual parada de qualquer unidade fabril por contingência não prevista, não programada ou não planejada é capaz de impactar o fluxo de caixa, por lucro cessante, em valores de centenas de milhares de Reais por hora e quaisquer não conformidades na qualidade dos produtos em relação às suas especificações requeridas, podem causar desvios e desperdício de milhões de Reais por dia, nas ações de correção. Por outro lado, nesta mesma escala de produção, quaisquer centavos de Real de economia gerada por uma operação ou um projeto de melhoria de gestão do processo são capazes de agregar centenas de milhares de Reais ao fluxo de caixa e ao lucro.

A prova de que a gestão é mesmo a chave da excelência destes negócios pode ser evidenciada pela quantidade de abordagens sobre gestão que se pode encontrar nestas empresas, entre outros, gestão integrada, gestão sistêmica, gestão da qualidade, gestão ambiental. O objetivo dos próximos capítulos será o de situar a relevância da colaboração da gestão estratégica.

2 A ESTRATÉGIA COMO FENÔMENO LINGÜÍSTICO

Neste Capítulo 2 serão mostrados os enfoques clássicos de estratégia e de planejamento estratégico e o enfoque moderno da gestão estratégica de empresas pelo desenvolvimento da maturidade, impregnação e ritmo estratégicos, considerando ainda os aspectos lingüísticos dos seres humanos.

A antropologia, ciência centrada no estudo do homem, preocupada em conhecê-lo em sua totalidade e em definir, afinal, o que é o ser humano, reconhece que o grande diferencial que nos proporciona a supremacia sobre todos os outros seres é a possibilidade do uso competente da linguagem, faculdade de exprimir sensações, sentimentos e idéias por meio de sinais audíveis falados (glóticos), escritos visuais (gráficos) ou gesticulados mistos (mímicos). A lingüística é, então, o estudo científico da linguagem humana em sua totalidade, em sua realidade multiforme e em suas múltiplas relações.

Não menos importante é a relativamente recente ciência da neurolingüística, que se ocupa dos mecanismos do cérebro humano que suportam a compreensão, a produção e o conhecimento abstrato da linguagem, seja ela falada, escrita ou assinalada e que, invadindo as fronteiras difusas de outras ciências, estuda não apenas o fenômeno da linguagem como expressão e interpretação de uma realidade pré-existente, sobretudo a capacidade da linguagem de criar pela imaginação uma

nova realidade, perscrutando assim as faculdades humanas da imaginação e da criatividade.

As palavras sucesso, prosperidade, estratégia e competência têm atualmente um efeito lingüístico quase indissociável.

Sucesso na linguagem popular hodierna significa resultado bom ou feliz, êxito, triunfo. O sentido destas idéias de triunfo sobre as circunstâncias e de prosperidade tem produzido uma catrefada de títulos na literatura, principalmente de auto-ajuda, no último século. Numa rápida pesquisa, e em uma só livraria, podem-se encontrar títulos tais como: *Sucesso na vida; A arte e a ciência do sucesso; Seu passaporte para o sucesso; Receita para o sucesso; Sucesso e riqueza; A imagem do sucesso; A mágica do sucesso; A escada do sucesso; Lute pelo sucesso*, entre outros.

A palavra sucesso possui, entretanto, outro significado literal menos utilizado popularmente e a etimologia latina o confirma como um acontecimento, fato, ocorrência, aquilo que se segue a, aquilo que sucede a, resultado, conclusão, sugerindo-nos que sucesso é mesmo um efeito posterior à ação da causa que o precede.

As definições seguintes “*Sucesso é conseguir aquilo que você quer*”, e “*Sucesso é uma galáxia em que nossos esforços são plenamente recompensados*”, a primeira encontrada em *O sucesso não ocorre por acaso* de Lair Ribeiro, que parafraseou a literatura de Dale Carnegie do início do século XX e a segunda citada em aula pelo Estrategista e Professor Luiz Fernando da Silva Pinto são mais abrangentes e nos incutem a mesma idéia de que sucesso é o efeito, o resultado e a conclusão de um processo que exigiu algum esforço organizado na ação proposital da qual se originou.

A palavra grega *stratego*, cuja etimologia significou no século IV a.C. em Atenas o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de Ministro da Guerra, sempre esteve ligada no mundo antigo à arte militar e já aparece no século XV com o significado de “a arte do comandante” na obra *Dell'Arte della Guerra* de Niccoló Machiavelli bem como no século XVIII nas traduções européias dos escritos de Sun Tzu em *A arte da Guerra*.

Lobato *et alii* narra a evolução da história recente do pensamento estratégico aplicado à prosperidade das empresas através do desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos e a partir da escola do planejamento financeiro, na década de 1950, do planejamento a longo prazo na de 1960, culminando na escola de planejamento estratégico da década de 1970 e a partir daí as suas evoluções nas escolas de administração estratégica nos anos 1980 e na de gestão estratégica nos anos 1990.⁽¹⁾

Henry Mintzberg sugere que o planejamento estratégico é uma grande falácia porque, assim como análise não é síntese, o planejamento estratégico nunca foi geração de estratégia.⁽²⁾ De fato, uma análise pode preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários, pode seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas conseqüências, mas a análise nunca poderá substituir a síntese. Por isso, este autor propõe a substituição da denominação das tarefas a que chamamos indevidamente, segundo ele, de planejamento estratégico por programação estratégica.

Gary Hamel, um dos mais conceituados gurus do pensamento estratégico moderno, defende a democratização do pensamento estratégico pela impregnação, integração e mobilização estratégica da média gerência e através dela, por toda a empresa até o funcionário menos graduado.⁽³⁾ Parafraseando este importante autor, o verdadeiro problema não está na necessidade de mudança em si, mas na

velocidade necessária, que só pode ser alcançada se os administradores conseguirem angariar o pleno e irrestrito comprometimento emocional das pessoas com ela.

Por sua vez, Pinto conecta as idéias lingüísticas das palavras sucesso, estratégia e competência da forma seguinte:⁽⁴⁾

➤ *“Estratégia é apenas uma competente conspiração para o sucesso.”*

➤ *“Sucesso é apenas o resultado de competência estratégica.”*

O mesmo autor, referindo-se à estratégia empresarial define-a como:

“o conjunto de ações e providências numa corporação, que objetiva viabilizar o seu avanço com a maior velocidade e segurança possíveis, num universo de incertezas não só sobre o futuro como também sobre o presente através da mobilização, motivação e condicionamento de todos os seus colaboradores para atingir um elenco de metas previamente estabelecidas e com uma sintonia estratégica caracterizada pela:

- *Competência em sustentar as posições atrativas já conquistadas;*
- *Competência em identificar e capturar oportunidades;*
- *Competência em identificar e neutralizar ameaças;*
- *Competência em equacionar rapidamente efeitos negativos das eventuais crises internas ou externas”.*⁽⁴⁾

Portanto, a nova escola de gestão estratégica ao mesmo tempo em que reconhece que o planejamento estratégico, ou programação estratégica segundo Mintzberg,⁽²⁾ continuará inalienavelmente a ser engenhado pela administração superior, sugere que se desenvolva em toda a empresa uma maturidade no pensar estrategicamente e uma competência no agir estrategicamente, através de uma impregnação ritmada e como forma de garantir a manutenção da posição estratégica atrativa já alcançada, de garantir o sucesso do planejamento estratégico elaborado e de garantir, enfim, a prosperidade perene dos objetivos maiores da empresa. Esta nova escola de gestão estratégica contém e aplica as teorias fracionadas de todas as outras que a precederam, mas acrescenta à equação seguinte:

Estratégia + Competência → Sucesso + Prosperidade

a consideração do homem como um ser lingüístico, e como um expoente.

Por isso, a evolução desta maturidade, impregnação e ritmo estratégicos só poderá ser alcançada em ambientes em que não se despreze os fenômenos da comunicação estruturada e eficaz, base do conhecimento, interpretação, compreensão e entendimento e que não se descuide de demonstrar uma notória prática do incentivo, do reconhecimento, da gratidão e da reciprocidade, propulsores da imaginação e da criatividade, pois todos estes fenômenos ou sentimentos são inalienáveis dos seres lingüístico-humanos.

Estas considerações estão sendo transformadas na mais transparente realidade em empresas ou em setores cujo estrondoso e revolucionário sucesso vem provar que, enquanto uns as têm como uma mera abstração filosófica e insistem em permanecer na sua costumeira e acomodada zona de conforto psicológico, outros desenvolvem a coragem de romper com os tradicionais paradigmas mentais e através de ênfase estratégico, têm transmutado em prática

estes já antigos conceitos e os vão transformado na mais pura realidade, ou na mais dura, para os concorrentes.

Lobato et al.⁽¹⁾ por fim nos alertaM que “... *pensar e agir estrategicamente demandam treinamento, persistência, dedicação, inspiração e incentivo*”, ou seja, é necessário mesmo desafiar permanentemente o modelo mental vigente, uma vez que “*rotas novas não se ajustam em mapas antigos*”, explicando melhor, modelos de raciocínio determinístico e linear não conseguem mais prever, nem por aproximação, fenômenos deste universo dinâmico, não determinístico, não linear, interativo, realimentado, complexo e lingüístico.

O objetivo dos próximos capítulos será situar a importância da gestão estratégica na maximização dos lucros.

3 VALIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EQUIPES DE TRABALHO

O Capítulo 3 visa sensibilizar os gestores de diversos níveis sobre a validade de se tratar de Gestão Estratégia, visando o desenvolvimento perene e auto-sustentável de resultados, em equipes ao interno de unidades organizacionais, das quais é via de regra esperado que apenas cumpram o planejamento estratégico definido em nível hierárquico superior e que se o executem eficazmente com comandos táticos e com ações operacionais altamente padronizadas.

Entende-se por estratégia o padrão das ações que determinam ao longo prazo a forma e a posição da corporação em relação aos seus clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e reguladores. Este padrão acaba por determinar seu desempenho e sucesso organizacional e, em última análise, a sobrevivência pela prosperidade da própria corporação.

A crise do paradigma dominante no pensamento científico e na teoria de gestão encontra um paralelo sem precedentes nas mudanças tecnológicas e sociais a que assistimos neste início de século XXI. A sociedade humana moderna parece estar antecipando o início de uma era de pós-modernidade, durante a era da modernidade.

A evolução das idéias no domínio do saber humano se processa de forma simultaneamente dialética e aditiva. Dialética, pois resulta muitas vezes do confronto de pontos de vista contrários, como aqueles verificados entre as escolas clássica e humanista de gestão, aditiva porque cada nova idéia se constrói freqüentemente tomando como base as anteriores e não rejeitando totalmente os seus conceitos. Em adição, a vida social moderna desenvolve-se em processos auto-reforçados, ou seja, o conhecimento de uma realidade altera essa própria realidade. Assim, difundir a informação de que um determinado comportamento social se generaliza, acaba por reforçar essa generalização.

Esta voracidade pelo novo, pelo melhor e pelo futuro faz com que a sociedade moderna procure antecipar o seu estado seguinte e é paradoxalmente esta busca pela antecipação do futuro que cria o seu próprio futuro.

Estas características da mudança social, entretanto, operam num contexto complexo e turbulento, no qual as empresas enfrentam continuamente novos desafios e talvez por isso vários estudiosos dedicaram-se aos problemas da mudança e da complexidade da gestão. Para ilustrar esta tendência, nos anos oitenta Peter Drucker publicou *Gestão em tempos de turbulência*, Tom Peters *Thriving on Chaos*, Alvin Toffler e John Naisbitt editaram várias obras, nas quais procuraram antever um modelo sócio econômico para o qual tenderíamos como sociedade. Nos anos noventa, surgiram obras como *Manager dans la Complexité* de

Dominic Genelot, *Paradigm Shift* de Don Tapscott & Art Caston e *Tempos loucos pedem organizações loucas* de Tom Peters. Todos têm em comum a defesa de uma mudança de paradigma para afrontar e enfrentar os problemas de gestão, classificados então com os termos *gestão na era do caos*, *gestão em tempos de turbulência*, *gestão na complexidade*, *gestão na era da perplexidade*.

Quando a incerteza da turbulência é a principal dificuldade, é natural que o elemento que a possa reduzir ganhe relevância e assim, a informação estruturada pode ser hoje considerada um recurso estratégico de primeira importância. Portanto, gerir a informação dentro de uma organização é lidar simultaneamente com os fluxos de dados e os padrões para a sua interpretação, bem como os de comportamentos, atitudes e decisões das pessoas, às quais estes podem induzir.

Por sua vez, a sociedade moderna caracteriza-se por uma abundância de informação, associada à sua globalização, num quadro de mudança permanente, imprevisível e turbulenta. São tempos loucos, que fazem novas exigências às organizações e as confrontam permanentemente com novos desafios.

Para lidar com a enorme quantidade de informação com a qual é constantemente bombardeado, o cérebro humano recorre a modelos mentais, selecionando e simplificando a informação em padrões causais reconhecíveis. São estes modelos que utiliza para enquadrar a nova informação que recebe e para, em seguida, determinar suas ações e reações.

É assim que as nossas decisões e ações dependem daquilo que aprendemos, e quanto mais adequados à realidade estiverem os nossos modelos mentais, mais eficazes serão as nossas ações. É essa a abordagem da gestão estratégica, construir um modelo mental que melhor corresponda à realidade, que não ignore a dinâmica dos processos com realimentação positiva, que explica como pequenas causas originam grandes efeitos e a turbulência que cria o receio de que o futuro seja imprevisível e impossível de antecipar, mas que, ao mesmo tempo, também não ignore que a empresa e as pessoas que as compõem, como atores organizacionais, passivos, reativos, ativos ou pró-ativos, têm o potencial intrínseco de influenciar e determinar as características do seu próprio meio e fazer, construir, criar o seu próprio futuro.

Uma vez que a natureza do cérebro humano faz com que seja impossível agir sem que se apresente um modelo mental, importa que este modelo retenha as características fundamentais de uma realidade. É por isso que é necessário um novo modelo mental para a gestão estratégica, pois mudando os modelos muda-se profundamente todo o padrão das análises, das decisões, das ações e dos resultados.

Os modelos mentais estão na base da nossa compreensão da realidade e determinam o padrão das nossas ações. Assim, ao mudar o quadro mental altera-se necessariamente a forma como se intervém sobre a realidade e é desta mudança de paradigma mental que deverá partir o principal impacto da nova abordagem científica da complexidade sobre a gestão de empresas, de modo geral e a sua gestão estratégica de modo particular.

Se um novo modelo de empresa, que não ignore que ela mesma se comporta como um sistema dinâmico, não determinístico, não linear, interativo, realimentado, complexo e lingüístico; que ela mesma opera uma boa parte do tempo longe de um estado de equilíbrio estável, corresponder melhor à realidade, este modelo será indubitavelmente mais útil e a sua adoção aumentará a probabilidade de que as escolhas estratégicas sejam mais acertadas e produzam melhores resultados.

A criação de uma cultura estratégica saudável na empresa deve considerar que a heterogeneidade é uma das chaves da criatividade e uma organização que saiba aproveitar as diferenças de opinião e de valores entre os seus elementos para explorar novas idéias e inovar caminhará em passos largos à frente de seus concorrentes.

Neste imenso e aparente deserto de incertezas e de ponderações, a metodologia para a expansão de uma Configuração Estratégica MIR de Luiz Fernando da Silva Pinto⁽⁴⁾ propõe de forma clara, determinística, abrangente, sistêmica, sistemática, organizada e priorizada a gestão de seus operadores estratégicos e, ao mesmo tempo em que induz a disciplina na manutenção das posições atrativas já alcançadas, cria as condições para o incentivo ao desenvolvimento da percepção e inovação para identificar e capturar oportunidades e da intuição e criatividade para espantar o azar das ameaças e para debelar as eventuais crises internas e externas, através de um criativo leque de alternativas. Propõe ainda uma forma promissora de criar as condições para que a inovação e a criatividade possam surgir, através de um processo de aprendizagem em grupo, sem limitações formais ou de estrutura. Contudo, para evitar que a organização caia numa sinarquia destrutiva, a estrutura hierárquica deve constituir um referencial de distribuição de poder regulador.

A forma de compatibilizar esta estrutura com a aprendizagem do grupo é pela constituição de equipes heterogêneas, para explorar novas perspectivas de problemas ambíguos e de potencial estratégico.

Estas equipes devem reunir pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, de forma a garantir uma tensão criadora resultante da troca de pontos de vista diferentes, para a qual é fundamental assegurar uma total liberdade de expressão. Competirá aos gestores, pelo seu comportamento e pela forma como utilizam o seu poder, criar as condições para que eles próprios, seus colegas e seus liderados possam aprender em grupo sobre o processo de análise estratégica, o pensar estrategicamente, e sobre o de ação estratégica, o agir estrategicamente, e dentro dos parâmetros do planejar estrategicamente.

A aprendizagem em grupo deve ser incentivada e aperfeiçoada, de forma a que a empresa esteja preparada para desenvolver novos modelos mentais para as novas situações com que se defronte. No entanto, é fundamental levar em conta que não se pode forçar o surgimento de uma idéia criativa, mas é possível aumentar significativamente as probabilidades de que isso venha a ocorrer.

O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem complexa em grupo é fundamental e depende dela uma escolha estratégica inovadora e criativa, entretanto, nunca é demais repetir que em gestão não há receitas milagrosas e levar em conta este pressuposto é importante para enquadrar o que se segue como sugestões ilustrativas das possibilidades que a gestão estratégica em complexidade pode oferecer. A capacidade fundamental da gestão deverá ser detectar e dar atenção às questões com potencial estratégico que se colocam à empresa. Para isso, deve ter atenção à dinâmica de auto-reforço, ou realimentação positiva, que faz com que pequenas causas tenham a capacidade de gerar grandes conseqüências.

A teoria matemática do caos veio a provar o valor das pequenas coisas e a explicar até com facilidade o porquê a inspiração e a prática, desde que reconhecida que nasceu no coração, do incentivo e do reconhecimento, da gratidão e da reciprocidade produzem a fé que remove montanhas. Aliás, Baruch de Spinoza em sua *Ética demonstrada à maneira dos Geômetras* vem demonstrar, ressalte-se que utilizando a lógica clássica, que a tão infelizmente difundida falta de fé não é nada

mais nada menos que falta de conhecimento e aplicação de tecnologia. Nesta brilhante, iluminada e mística obra, o filósofo nos oferece a visão estonteante da fé com uma prova lógica de que é mesmo impossível que Deus não exista!

A impregnação proposta por Hamel⁽³⁾ desta fé determinística aliada a esta natural e humana voracidade pelo novo, pelo melhor e pelo futuro precisam substituir paulatina e competentemente os mecanismos lingüísticos tão triviais das defesas psicológicas humanas tais como a racionalização, fantasia, projeção, deslocamento, sublimação, generalização, isolamento e apatia para que o ser lingüístico humano faça uma mutação no *empowerment*, não no sentido usual de delegação ou compartilhamento de poder, mas no sentido amplo, infinito e ilimitado de despertar o poder inovador e criador que jaz potencialmente nele, como imagem e semelhança do *Creator*, mas direcionando suas ações e participações ao bom, ao justo, ao progresso, ao sucesso e à prosperidade de todos.

4 A CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA MIR PARA A EXPANSÃO DA MATURIDADE (M), IMPREGNAÇÃO (I) e RITMO ESTRATÉGICOS (R)

Nos capítulos anteriores verificamos que a transformação lingüística do *homo sapiens* em *homo strategus* consiste em desenvolver um processo baseado em dois fundamentos, pensar e agir estrategicamente através da maturação de quatro competências específicas que, bem manejadas, caracterizarão um processo consistente e rico de qualificação e habilitação estratégicas.

Neste Capítulo 4 analisaremos as ferramentas desta transformação lingüística, a metodologia de Pinto⁽⁴⁾ para a expansão da maturidade estratégica (M), da impregnação estratégica (I) e do ritmo estratégico (R), a Configuração Estratégica MIR.

O pensar estrategicamente provém da evolução da maturidade estratégica e o agir estrategicamente caracteriza-se pela perfeição da execução de comandos táticos coordenados, de um lado com os trabalhos de planejamento estratégico, de outro com as ações operacionais.

Segundo a metodologia desenvolvida por Pinto (*op. cit.*), na prática trata-se de desenvolver a competência no manejo de trinta e cinco operadores estratégicos, ou atributos estratégicos, divididos em quatro conjunto, ou famílias. O desenvolvimento desta competência deve ter como desafio mobilizar o maior número possível de colaboradores, de acordo com a democratização estratégica sustentada por Hamel⁽³⁾ e posta em prática através de *work-outs* conforme Welch,⁽⁵⁾ impregnando o chão de fábrica e produzindo ações estratégicas com alta agilidade e alto desempenho, por remover o foco da atenção na costumeira e interminável ladainha de dificuldades e sustentá-lo obstinadamente na evolução das suas competências, habilidades e na construção de sua própria auto-estima.

A primeira família de vetores ou atitudes estratégicas é denominada de Família SUN TZU–MUSASHI ou Família de Acuidade Estratégica, tem “*antelar*” como palavra-chave e são os seguintes os seus atributos:

- F1 – 01 – Vontade estratégica
- F1 – 02 – Objetividade estratégica
- F1 – 03 – Percepção estratégica
- F1 – 04 – Inteligência estratégica
- F1 – 05 – Clima de atenção e ritmo estratégico
- F1 – 06 – Pronta resposta ao desafio estratégico

A segunda família de operadores estratégicos é denominada de Família HENRY FORD ou Família de Embasamento Estratégico, tem “*fatiar*” como palavra-chave e são os seguintes os seus atributos:

- F2 – 07 – Espírito empreendedor
- F2 – 08 – Delineamento nítido de objetivos e metas
- F2 – 09 – Percepção clara do momento nacional
- F2 – 10 – Percepção clara do momento mundial
- F2 – 11 – Visão ou direcionamento estratégico
- F2 – 12 – Foco estratégico
- F2 – 13 – Percepção de futuro
- F2 – 14 – Simulação e manejo de cenários estratégicos

A terceira família de atitudes estratégicas é denominada de Família KONOSUKE MATSUSHITA ou Família de Condicionamento Estratégico, tem “*aliar*” e “compartilhar” como palavras-chave e são os seguintes os seus vetores:

- F3 – 15 – Capacidade de observação estratégica
- F3 – 16 – Capacidade de concentração estratégica
- F3 – 17 – Capacidade de conversação e de negociação estratégica
- F3 – 18 – Densidade cultural e conectividade de memória
- F3 – 19 – Densidade de comando
- F3 – 20 – Busca obstinada da qualidade e da excelência
- F3 – 21 – Compromisso com a transparência
- F3 – 22 – Compromisso com a gestão cidadã e com a sustentabilidade social
- F3 – 23 – Compromisso com a meritocracia
- F3 – 24 – Compromisso com a harmonia corporativa
- F3 – 25 – Desenvolvimento de alianças e parcerias

A quarta e última família de vetores estratégicos é a Família JACK WELCH ou Família de Alavancagem Estratégica, tem “*alavancar*” como palavra-chave e os seus operadores são:

- F4 – 26 – Liderança estratégica
- F4 – 27 – Competência em *benchmarking*
- F4 – 28 – Conhecimento setorial e busca da modernidade
- F4 – 29 – Conhecimento de processos velozes de migração de valor
- F4 – 30 – Conhecimento de movimentos megagressivos de portfólios
- F4 – 31 – Aversão ao déficit, obstinação por fluxos de caixa auto-sustentáveis
- F4 – 32 – Manejo da gestão federativa
- F4 – 33 – Conhecimento de processos administrativos
- F4 – 34 – Existência de impregnação e mobilização de Gary Hamel
- F4 – 35 – Prática de ênfase estratégico

Inicia-se por uma diagnose de maturidade estratégica com a escolha de observadores avaliadores que, conhecendo a organização, pontuam os trinta e cinco operadores estratégicos para diagnosticar a maturidade estratégica da unidade organizacional, com notas entre zero a dez inteiros, utilizando um formulário e após tomarem conhecimento da definição detalhada de cada um dos atributos.

A configuração destes avaliadores não é aleatória, mas segue a metodologia recomendada pelo pesquisador,⁽³⁾ procurando agrupá-los em octaedros. Repare-se que pelo simples fato de se entrevistar os diversos níveis da estrutura de comando tático da unidade organizacional, já se proporciona aos entrevistados o primeiro *insight* da impregnação e mobilização de Gary Hamel.

Após avaliação com critério próprio de julgamento e consenso, mas atendendo a metodologia, os empreendedores deste diagnóstico de maturidade

estratégica escolhem dez atributos distribuídos nas quatro famílias, os quais se devem juntar aos dois obrigatórios, segundo o método do autor.⁽³⁾ Estes doze operadores estratégicos são considerados os mais representativos para a gestão estratégica da unidade organizacional, o que não significa de modo algum negligenciar a importância de todos os outros operadores básicos.

Prosseguindo o diagnóstico de maturidade estratégica na unidade organizacional conforme o método, é necessário ponderar estes dez operadores selecionados, tendo em vista a sua importância relativa na gestão estratégica do negócio, atribuindo-lhes pesos, sendo o menor valor de peso possível um inteiro, para os de menor influência relativa e cinco para os de influência relativa igual aos dois obrigatórios, que recebem por definição metodológica o peso cinco.

Atribuídos os pesos, é necessário calcular uma média ponderada das pontuações individuais destes atributos, tendo em vista os pesos, para verificar a pontuação final da maturidade estratégica, ponderada pelos fatores mais relevantes para a gestão estratégica da unidade organizacional.

Tendo em vista as observações anteriores e a metodologia estudada (*op. cit.*), formam-se octaedros estratégicos, o de primeiro tipo, o de controle, é o formal já existente, presidido pelo líder maior da unidade e composto por todos os seus subordinados diretos. Caberá ao octaedro de controle definir os rumos, decidir em consenso a pauta de projetos e agendar as reuniões, decidir o programa e avaliar periodicamente todo o processo.

O segundo tipo de octaedro cuidará dos doze operadores estratégicos selecionados e das suas interfaces com as subunidades organizacionais e com os outros a seguir descritos. O terceiro tipo de octaedro serão os de ação, presididos por cada um dos membros dos octaedros de segundo tipo e formados por membros distribuídos em diversos cargos nas diversas subunidades, no formato de fornecedor-cliente, a fim de promover um intercâmbio de tecnologia entre áreas e o *benchmarking* interno, bloqueando ainda a tendenciosa formação de “níveis” de conhecimento, “castas” de poder administrativo, “blocos” de maturidade e de engajamento “determinado” e “determinístico”, que jogaria por terra a essência do método.

O objetivo final de todos estes octaedros será a elevação da pontuação da maturidade estratégica em no mínimo um ponto por ano em toda a unidade organizacional e o monitoramento da correspondente melhoria de resultados deverá ser rigorosamente efetuado.

Nos primeiros meses serão efetuadas duas tarefas. A primeira será a plena e perfeita familiarização com os termos, definições e resultados esperados em cada um dos trinta e cinco operadores estratégicos, utilizando um treinamento formal. Em seguida, em processo de impregnação, os membros do octaedro de segundo tipo se encarregarão de multiplicar e divulgar os conceitos em seus ambientes de trabalho. A segunda tarefa será a determinação e decisão, pelos octaedros de segundo tipo, configurados na forma fornecedor-cliente, quais são os dois, três ou quatro operadores estratégicos mais úteis e necessários a serem trabalhados em suas respectivas áreas de atuação, por exemplo, uma determinada área que possua problemas crônicos com a garantia de qualidade, com o cumprimento de compromissos e sinta dificuldades de relacionamento com parceiros, dará prioridade ao desenvolvimento dos operadores *Busca da Qualidade e da Excelência, Objetivos e Metas e Conversação Estratégica*, respectivamente.

O octaedro de controle garantirá que todos os operadores estratégicos, os dois obrigatórios, os dez selecionados e os outros priorizados serão contemplados

harmoniosamente em todos os outros octaedros, sem descuidar de nenhum operador estratégico essencial ou importante.

Garantido desta forma o aumento da maturidade e da impregnação, falta definir o adequado ritmo, através da programação das agendas de reuniões periódicas e sistemáticas, com os participantes, local, dia e hora e a sua duração. Em cada reunião de octaedro, um redator eleito entre os participantes redigirá uma ata de reunião listando os presentes, as eventuais ausências, os assuntos tratados e os planos de ação estruturados. Cada presidente de octaedro reportar-se-á ao líder maior da unidade.

Organizado o programa, o Projeto deverá ter um lançamento formal em evento organizado especificamente para tal finalidade.

Ao final do sexto mês de atividades, cada octaedro deverá apresentar uma lista de projetos propostos detalhando atividades, caminho crítico, métodos, recursos, prazos e responsáveis, fará uma auto-avaliação formal dos trabalhos do período e receberá uma avaliação formal dos resultados alcançados, qualitativos ou quantitativos, técnicos ou lingüísticos, materiais ou motivacionais, como forma de incentivo ou de reposicionamento, conforme o caso.

Assim teremos todos os resultados avaliados efetivamente, entretanto, uma segunda onda de diagnóstico de maturidade estratégica será disparada após um ano, nos mesmos termos da metodologia, para verificação de seu progresso.

5 CONCLUSÃO

A aplicação da gestão estratégica e a aplicabilidade da estruturação, em particular, de uma Configuração Estratégica MIR em equipes internas de unidades organizacionais visando um alto desempenho e o desenvolvimento sustentável de resultados foram registrados por Matta et al.^(6,7) e Pitzer et al.^(8,9) e nestes Trabalhos são mostrados resultados promissores das equipes.

Este processo, porém, além de depender das agendas estratégicas das empresas, depende de decisões político-administrativas, ou seja, uma idéia criativa e inovadora para ser posta e mantida em prática necessita do apoio e do controle que induzam auto-regulação no sistema, tornando as decisões estratégicas consensuais e aproveitando o bom senso coletivo para orientar as escolhas.

As chaves para o controle ritmado deste processo são atenção, utilização e a permanente atualização de uma agenda de questões de potencial estratégico. A construção desta agenda deve estar intimamente ligada ao processo de aprendizagem complexa e deve orientar a escolha das ações empreendedoras. A sua importância será tanto maior quanto mais a empresa, como grupo de pessoas, consegue aprender e quanto maior for a atenção que o gestor maior lhe dedicar.

Lembramos por fim da matemática do caos que considera o valor das mínimas coisas e o poder da realimentação positiva, pois à medida que se vai substituindo um modelo mental que habitualmente massacra a percepção humana e que usualmente reduz o homem a um mero coadjuvante passivo e moldável; ao ser permanentemente induzido a pensar que nada mais é do que uma gota d'água de um imenso oceano imutável; à medida que se o vai substituindo por um novo que o respeite, que o considere na amplitude da sua expressão e perfeição e no seu incomensurável potencial de fazer toda a diferença, de criar os moldes de uma nova e melhor realidade, de participar ativamente, mesmo no pequenino gesto e na pequenina ação, viabiliza-se a *creazione* de um novo, melhor e mais promissor futuro em resultados sustentáveis para as pessoas, para as empresas e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

- 1 LOBATO, David M.; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo R. A.. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- 2 MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 3 HAMEL, Gary. **O futuro da administração**. São Paulo: Campus, 2007.
- 4 PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O Homem, o Arco e a Flecha**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- 5 WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por Vencer**. São Paulo: Campus, 2005.
- 6 MATTA, Paulo R. T.; SILVA, Márcio A.; VÓRIS, Marcus A.. **Motivação nas Empresas – A aplicação das teorias na prática**. Santos: UNIP, 2006.
- 7 MATTA, Paulo R. T.; COELHO, Marcos F. M.; CORDEIRO, Alberto H.; JORGE, Paulo R.; MARÓSTICA, Luiz de C.; NASCIMENTO, Cizenando E.; NETO, Miguel R.; PEDRO, Josemar V.; PEREIRA, Eduardo M. L.; PITZER, Milton J. O.. **MELHORIA CONTÍNUA EM MEIO AMBIENTE E ERGONOMIA NA SUPERINTENDÊNCIA DE REDUÇÃO DA COSIPA**. In: **Seminário de Redução de Minério de Ferro e Matérias-primas, XXXVII, 2007, Salvador. Anais...** São Paulo: ABM, 2007. pág. 244-253.
- 8 PITZER, Milton J. O.; CORDEIRO, Alberto H.; NASCIMENTO, Cizenando E.; MORAES FILHO, Sílvio A.; **PLANEJAMENTO DE UMA CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA MIR PARA A EXPANSÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NA SUPERINTENDÊNCIA DE REDUÇÃO DA COSIPA**. Cubatão: FGV–COSIPA, 2008.
- 9 PITZER, Milton J. O.; CORDEIRO, Alberto H.; MATTA, Paulo R. T.; SILVA, Márcio A.. **A PRÁTICA DA GESTÃO AUTÔNOMA COMO FERRAMENTA DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL NA COMPANHIA SIDERÚRGICA PAULISTA – COSIPA**. In: **Congresso Anual da ABM, LXIII, 2008, Santos. Anais...** São Paulo: ABM, 2008. pág. 244-253.