

The Rise and Fall of Strategic Planning

Henry Mintzberg

Álvaro Borba Dias

Pelos motivos que, de seguida, irei expor, considero que esta obra apenas coloca o ponto final de algo já praticamente ultrapassado: o planeamento estratégico, e, de forma alguma, uma pedrada no charco como algumas opiniões o querem fazer crer.

No entanto, esta obra provocou alguma polémica, tanto do agrado dos gurus norte-americanos (ou canadianos como é o caso). De tal forma que, o autor, publicou mais tarde, na conceituada *Havard Business Review* um artigo deliberadamente intitulado de «The Fall and Rise of Strategic Planning»¹. Porquê *queda e ascensão vs ascensão e queda*?

Pela leitura do referido artigo e do livro apercebi-me que, o artigo da HBR, acrescia algo mais: a preocupação de ter sido mal interpretado. Com efeito, Mintzberg salienta que os planeadores ainda tem um papel na organização (no livro, esta parte é colocada no último capítulo, sendo-lhe dada pouco relevo). Através da sua “reciclagem” poderão dar a sua contribuição à volta do processo da formulação de estratégias e não dentro dele.

A leitura do livro denota a grande riqueza em obras citadas pelo autor, revelando um longo trabalho que precedeu esta obra de grande envergadura e interesse.

¹ In MINTZBERG, Henry. «The Fall and Rise of Strategic Planning», *Havard Business Review*, Jan.-Fev. 1994, pp. 107-114

Desde Sun Tzu até aos mais recentes gurus da gestão e de outras matérias estão englobados 42 páginas de bibliografia, lidos pelo autor e sua equipa, para, de uma forma esquemática e sintética, nos dar a conhecer todos os aspectos da problemática do tema proposto.

Gostaria, ainda de salientar o raciocínio seguido. A coerência e integração ao longo do texto, a par de uma linguagem simples e até divertida permite ao leitor um acompanhamento da sequência lógica seguida pelo autor, dirigindo-se cada vez mais profundamente para a raiz do problema.

No entanto, no meu ponto de vista, gostaria de apresentar alguns cuidados a ter na leitura.

Em primeiro lugar, pelo facto de o autor ser de origem canadiana implica analisar cuidadosamente as diferenças culturais. Todos nós conhecemos a tendência para os autores de origem norte-americana para criarem «*buzzwords*», que muitas vezes não passam de conceitos teóricos com aplicação prática bastante reduzida. Não me consigo lembrar de outro conceito menos agressivo senão *mediatização americana*.

Muitas vezes o autor recorre a deduções empíricas utilizando apenas um exemplo para provar uma conclusão. O autor deveria apresentar, a par desta «informação informal» aquilo a que denomina *hard data* (os dados quantificados).

Não pretendo de forma alguma efectuar um resumo da obra, mas gostaria de indicar algumas das ideias apresentadas para poder fundamentar o meu raciocínio.

No capítulo 4, o autor pretende demonstrar como é que os argumentos favoritos dos planeadores podem ser utilizados para concluir que o planeamento pode desencorajar o comprometimento, impedir mudanças sérias e encorajar ideias políticas. Apresenta dois erros evidentes do planeamento, procurando explicar como é que ele falha os seus objectivos e

que estes até chegam a ser opostos aos esperados. Por outras palavras, o planeamento impede-se a si próprio.

O planeamento não pode funcionar sem o comprometimento da gestão e... não pode funcionar num "ambiente hostil". Estas são as duas características do planeamento que, na realidade, impedem a sua prática.

O comprometimento vai prejudicar o planeamento porque, ao permitir que os planeadores desenvolvam o processo estão a retirar o controlo aqueles que deveriam elaborá-lo: os gestores, levando assim à falta de comprometimento. "É sabido que as pessoas são mais produtivas quando executam o seu próprio plano".

Mas isso já todos sabíamos. Mesmo os adeptos do planeamento aceitam que o envolvimento de toda a organização na elaboração das estratégias é fundamental para o sucesso da implementação.

No que respeita ao "ambiente hostil", Mintzberg refere que, por um lado, o planeamento é inflexível pois procura a estabilidade, e, por outro lado, não permite introduzir o carácter empreendedor dos gestores da organização.

Julgo haver uma grande preocupação pelas grandes organizações como a Pan Am, o Estado Francês, a General Electrics, etc.. Mas "esquece-se" que, grande parte do tecido empresarial em qualquer parte do mundo é constituído por PME's. Nestas organizações o planeamento participativo apresenta-se como uma forma de sobrevivência num mercado cada vez mais agressivo e concorrencial. Sem esta forma de planeamento perderiam facilmente o rumo, uma vez que aqueles que poderiam ter um pensamento estratégico estão envolvidos na gestão operacional.

No capítulo 5, o cerne deste livro, Mintzberg apresenta as três falácias do planeamento: a falácia da predeterminação, a falácia da separação do pensamento da acção e a falácia da formalização. Estas são

apenas um caminho no raciocínio lógico utilizado pelo autor para chegar à grande falácia: devido ao facto de a análise não ser síntese, o planeamento estratégico não é formulação de estratégias.

A análise pode preceder e suportar a síntese, ao definir as partes que podem ser combinadas num todo, pode seguir e elaborar sínteses, ao decompor e formalizar as suas consequências, mas não pode substituí-la. Não pode dar aos procedimentos formais a possibilidade de prever discontinuidades, de informar os gestores que estão distantes das operações para criar novas estratégias.

A meu ver, não foi somente o planeamento estratégico que cometeu a grande falácia. Mintzberg também a cometeu. Ao longo do livro, “caiu” nos mesmos erros do planeamento para seguir o raciocínio.

O autor utilizou (falácia da predeterminação), que (falácia da formalização) para e exhaustivamente cada procedimento por mais pequeno que fosse.

No capítulo 6, o autor apresenta razões para não deixar de existir planeamento, pois este não é este o objectivo desta obra. Ela apenas pretende conduzir o planeamento para um caminho mais viável, longe das conclusões de que ou pode fazer tudo ou não pode fazer nada.

O planeamento, segundo Mintzberg, serve para:

- pesquisar e fornecer dados e informação;
- colocar as questões correctas em vez de procurar as respostas certas;
- servir de catalisador que favoreçam o acto de pensar estrategicamente;
- ir ao terreno e “escavar” ideias;
- programar estratégias depois de estarem criadas;
- serve para comunicar e controlar.

Julgo que da forma como é apresentado o planeamento, talvez, estas funções sejam demasiado ambiciosas, no entanto, actualmente, a denominada gestão estratégica apresenta-se não como um processo mas sim como uma filosofia que permite dotar a mais pequena empresa de capacidade proactivas na relação com o seu meio envolvente.

Ficha Técnica:

Autor: Henry Mintzberg

Título: The Rise and Fall of Strategic Planning

Edição: Prentice-Hall, Londres, 1993, 1ª Edição