



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP
carlos.bertero@fgv.br

Estratégia aristocrática

TALVEZ A ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ESTEJA SE TORNANDO A MAIS ARISTOCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO. PARA ENTENDER O MOTIVO, PRECISAMOS ANTES ENTENDER O QUE SERIA UMA “ATITUDE ARISTOCRÁTICA”

Historicamente, a aristocracia é associada ao domínio do gosto, refinamento, sofisticação, capacidade de falar e expressar-se e, acima de tudo, à capacidade de distanciar-se da prática. Gerir estrategicamente um negócio guarda, ainda hoje, marcas aristocráticas. Isso porque as pessoas que disso se ocupam parecem ter uma preferência pela contemplação, não pela ação.

As atividades ligadas à estratégia envolvem análise de desempenho, aprimoramento de instrumentos de controle, crítica de missão, visão e valores, e revisão permanente da carteira de produtos e serviços. Em cada uma dessas atividades, a estratégia é continuamente formulada e reformulada. O único problema é que muitas vezes isso não sai do nível da reflexão, ficando muito longe da vida real da organização.

Certa vez ouvi de um empresário que ele não se preocupava com a formulação e revisão da estratégia de sua organização. Em vez de envolver-se, bastava contratar uma consultoria, preferencialmente de grife, e aguardar a entrega de seu relatório. O salto mais difícil seria executar a estratégia considerada mais adequada à organização. **Vários pesquisadores apontam precisamente nessa direção: ou a estratégia simplesmente não é implementada ou, quando consegue ser, termina empobrecida pela má execução.**

Desse modo, podemos levantar a questão: como executar, e executar bem, uma estraté-

gia? Aqui temos a essência da gestão. Desde que nasceu a administração de empresas, acadêmicos, pesquisadores, empresários, executivos e consultores focam energias em torno dessa questão. A história da administração nos oferece algumas pistas. Uma delas é a gestão da mudança. De acordo com os que estudam esse tema, implementar uma estratégia é um processo de mudança organizacional. Mudar não é tarefa fácil: há que enfrentar resistências de várias ordens.

Veja-se um exemplo disso no campo da economia. Até hoje tivemos, no Brasil, onze planos de estabilização para conter nossa histórica hiperinflação. Apenas um funcionou. As dificuldades em executá-los foram imensas, e, paradoxalmente, muitos de seus potenciais beneficiários atuaram na contramão, sabotando-os. O mesmo pode acontecer nas organizações.

Na história de nossas sociedades, os burgueses superaram os aristocratas em vários sentidos. Porém, o mais marcante é sua orientação para a prática. Essa característica fez dos burgueses uma classe de empreendedores, de modo que até hoje nossa cultura é profundamente marcada por seus valores. Na gestão estratégica, um “choque de burguesia”, aproximando os administradores das dificuldades reais da execução, poderia ter o efeito de posicioná-los melhor para reverem e reformularem suas estratégias. ✕