



Créditos da Imagem: Depositphotos

ESTRATÉGIA

# Estratégia como inteligência e dinâmica coletiva através das lideranças

por **MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES**

Na atualidade, em que o vocabulário do *business* foi apropriado pelos mais diferentes setores da sociedade, o termo “estratégia” tem sido aplicado a virtualmente tudo e seu emprego é cada vez mais descuidado. Além disso, os significados da palavra estratégia podem variar, dependendo do paradigma do estrategista.

Análises completamente opostas podem emergir de abordagens estratégicas diferentes da mesma situação.

Como um bom ponto de partida inicial, não custa lembrar que, etimologicamente, a palavra *estratégia* deriva do grego *Stratos Agein*: o exército que avança. A palavra *Strategika* designava as *funções* e as *qualidades*, e a palavra *Strategema* se referia à *inteligência* dos *Strategos* – aqueles que exerciam funções de administração de tribos e que possuíam poderes militares e políticos na época de Alexandre, o Grande (séc. III a.C.). A palavra *estratégia* nasceu, assim, referindo-se à inteligência da liderança e da administração. Ela alude também à habilidade de se relacionar com o *exterior* (para avançar), realçando a necessidade de trabalhar a *coesão interna* através, sobretudo, da inteligência. Do ponto de vista histórico, o mais antigo tratado de estratégia é atribuído ao samurai chinês Sun Tzu, que escreveu treze artigos sobre *A Arte da Guerra* (séc. V a.C.). Ele também realça a importância da inteligência (conhecer o inimigo, conhecer a si) e do pensar antes de agir. O samurai aconselha a concentração de esforços, a atenção constante e a coesão interna. Sendo assim, são esses os valores que permanecem no cerne da concepção estratégica até nossos dias e que precisam ser realçados: o pensamento estratégico implica a coesão interna para se relacionar com o externo, implica avanços sobre o externo, implica habilidade e, sobretudo, implica inteligência.

A inteligência é necessária porque a estratégia implica em escolhas. O estrategista precisa decidir como vai utilizar os recursos que possui – ou se eventualmente precisará desenvolver algum – para “avançar” no contexto externo e conquistar mais territórios e, assim, crescer. Como os recursos são limitados, é necessário que se escolha exatamente aqueles que de fato impactarão positivamente no desenvolvimento da oferta de valor que é importante para o cliente.

Sendo assim, podemos estabelecer aqui o seguinte conceito de estratégia:  
**a escolha de como a organização irá usar seus recursos para criar valor para**

**seus clientes, superar alternativas concorrentes e crescer.** O conteúdo da escolha é o conteúdo da estratégia.

Se é uma *escolha*, podemos deduzir que nem todo recurso que a organização possui será utilizado pela estratégia definida. Por isso o foco é importante (de novo a inteligência), pois, ao escolher um curso de ação, o estrategista escolherá quais recursos utilizará, quais precisará desenvolver e quais, na verdade, não serão úteis. Escolha implica também em renúncias.

### A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Ora, como a estratégia é uma escolha entre outras possibilidades (quais territórios pretendemos conquistar, através do uso de quais recursos e como), é muito importante que ela fique clara para todos os envolvidos, justamente para que todos entendam o que precisam fazer para cooperar para sua implementação. E para que todos entendam também quais comportamentos ou investimentos decidiu-se *não* adotar. É importante para as pessoas *entenderem* no que precisam focar e no que a organização decidiu que não vai desprender esforços. A falta de clareza da escolha da estratégia organizacional e das suas renúncias leva a um grande desgaste dos envolvidos: pessoas e áreas trabalhando de maneira antagônica, disputando recursos, dificultando as atividades uns dos outros, desautorizando, não cooperando e tudo, na maioria das vezes, com muita boa-fé! Tudo como resultado de concepções ou compreensões antagônicas da estratégia pretendida. O não conhecimento/entendimento dos motivos por trás das escolhas e renúncias também pode levar as pessoas, ou departamentos inteiros, a trabalhar por um fim ou objetivo que a direção da organização já decidiu não adotar. Tudo isso leva ao desperdício de recursos, exaustão e desmotivação por parte dos colaboradores, que podem mesmo se sentir injustiçados pela ausência de reconhecimento aos seus esforços – e eles nem entendem por quê.

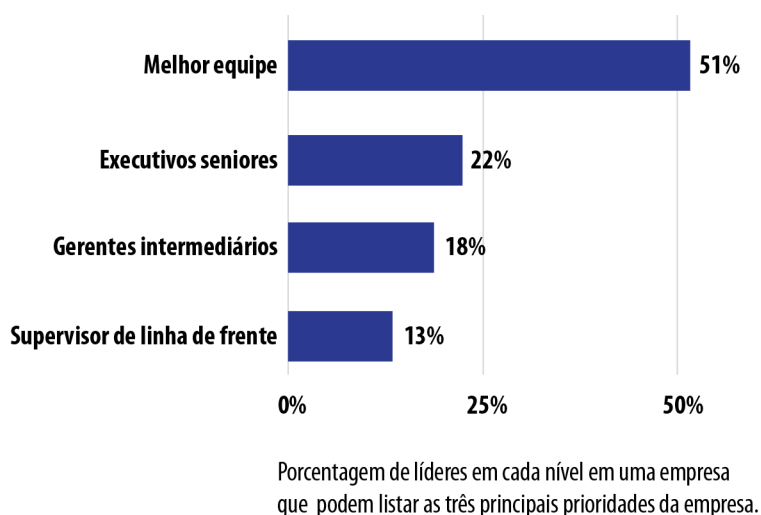
Por isso, a comunicação da estratégia é ponto primordial para o sucesso de sua implementação. Não há como uma organização executar uma estratégia se as pessoas não a conhecem ou não a entendem bem. Desprovidas de informação relevante para direcionar suas ações, as pessoas acabam por atribuir o sentido que lhes parece mais razoável da estratégia, não raramente ligando-as à identidade do próprio departamento em que trabalham. Assim, quem trabalha na área comercial acaba achando que a estratégia da empresa é customização; quem trabalha na área de produção acredita que a estratégia é excelência operacional; quem trabalha na área financeira acha que a estratégia da empresa é custos... e assim por diante. Nesse cenário, mais uma vez, as áreas acabam por conflitar umas com as outras, todas achando que estão com a razão. Quando a estratégia está clara, as pessoas entendem melhor os *trade-offs* que terão que realizar. Isto é, quais recursos serão empregados e quais sacrificados pelo bem do sucesso da estratégia escolhida.

Mas é importante ressaltar que *comunicação* não é apenas aquela tarefa do departamento de comunicação – ainda que ele seja importante parceiro nesse desafio. A comunicação que estamos falando aqui é da *tarefa incessante de todos os líderes* e que acaba sendo esquecida ou “adiada” frente às questões mais “urgentes” da gestão. Ora, como a estratégia mira a construção do futuro, muitas vezes sua comunicação é relegada, “deixada para depois”, porque problemas urgentes e referentes ao dia a dia tomam conta das pautas. Em outras palavras, as pessoas ficam sugadas na realidade operacional, nos desafios do curto prazo, e não dedicam tempo para conversar – e logo para se preparar – para implementar a estratégia, para a garantia do futuro no longo prazo.

O quadro é tão grave que as pesquisas demonstram que mesmo as lideranças do topo da hierarquia não conhecem plenamente a estratégia da organização. Sabe-se que, em geral, as pessoas dedicam muito pouco tempo para conversar e entender a estratégia. Isso leva a uma situação em que quanto mais perto da operação menos as pessoas acessam a estratégia, considerada por de-

mais abstrata e desconectada da prática organizacional. A Figura 1, abaixo, retratada na pesquisa de Sull, Sull e Yode (2018), realizada com 4.012 respondentes de 124 empresas diferentes e ilustra o desconhecimento e o decréscimo na atenção às prioridades estratégicas organizacionais, descendo na hierarquia.

**Figura 1:** Percentual de líderes em uma organização que conseguem apontar suas três prioridades máximas



Fonte: Sull, Sull e Yode (2018) - traduzido.

Pesquisas como a descrita acima já foram realizadas diversas vezes em escopos diferentes, inclusive por mestrandos da FDC. O resultado é sempre muito similar: a ausência de conhecimento, mesmo no topo; um grande *gap* de conhecimento da estratégia entre a alta direção e a média gerência e desta para a operação. Ora, se, grosso modo, é a linha de frente que implementa a estratégia, como a empresa poderá ser bem-sucedida na execução se os responsáveis por fazer a coisa acontecer a desconhecem?

## O PAPEL DAS DIFERENTES LIDERANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para serem bem-sucedidas nas suas estratégias no mundo contemporâneo complexo, com mudanças muito rápidas e profundas no contexto, com futuro incerto e escolhas cada vez mais desafiadoras, não dá mais para acreditar que o sucesso é apenas responsabilidade do *Strategos* todo-poderoso na alta direção, que sozinho e soberano determinará os rumos e conduzirá a organização. Na verdade, hoje, entendemos que a tarefa da estratégia é muito mais da *inteligência* coletiva da organização, onde todos são partícipes na prática. Nem se fala mais em nível estratégico x tático x operacional: todos são estrategistas praticantes, cada um na sua esfera de autonomia e gestão.

Claro que a alta gestão continua sendo a maior responsável pelas decisões estratégicas, pelo estabelecimento das prioridades e guardiã da estratégia. Quem ocupa cargos de alta direção teoricamente possui maior visão sistêmica e entende melhor dos desafios do contexto futuro e das complexidades das demandas dos diferentes *stakeholders*. Eles são responsáveis pela sustentabilidade da organização e seu maior desafio, por um lado, é não se deixarem sugar pelo curto prazo e pelos problemas cotidianos da organização. Os gestores do topo, por outro lado, precisam estarem abertos para chamarem seus liderados a decidirem sobre a estratégia com eles, a receberem *inputs* que vêm da base. É importante que eles se inteirem da realidade da operação e das percepções das pessoas que ali atuam sobre as mudanças do contexto e sobre a eficácia dos recursos escolhidos, na prática, para até, eventualmente, mudarem a estratégia.

Na base da pirâmide temos os gestores de linha (da operação) que devem sim estar focados no curto prazo da organização, resolvendo problemas urgentes, porém cientes da estratégia, atentos ao contexto e dispostos a pensar em soluções, quando contradições surgem.

Por fim, temos os gestores intermediários ou média gerência que são os grandes responsáveis pela implementação da estratégia. As pesquisas são prolíficas em apontar que se gestores intermediários não entendem, não conhecem

e até se não concordam, uma estratégia não será implementada. Os gestores intermediários, na hierarquia, são os líderes de líder, e estão abaixo da alta direção nas organizações. Empresas muito grandes costumam ter diversas “camadas” de gestores intermediários. Sendo assim, nesse papel, então, entre a alta gestão e a operação, são eles que fazem a ponte entre o longo prazo e o curto prazo, entre a estratégia e a operação, entre a visão e a realização. Eles são os eixos responsáveis pelos alinhamentos verticais e horizontais da empresa. Por isso são tão importantes na engrenagem e precisam ser valorizados e fortalecidos para exercerem com maestria o seu papel. Eles são importantes *tradutores* da estratégia e também importantes *negociadores* entre si (lateralmente) para viabilizar que a estratégia aconteça (senão, como já falamos, ficam disputando recursos e não contribuem para a execução coletiva).

Muito importante é ainda lembrar que as pesquisas, como a de Melo e Bernardes (2020), também demonstram como os gestores intermediários participam do surgimento de estratégias *bottom-up*, através da observação que vem do dia a dia e que gera adaptações fundamentais para a sobrevivência da empresa. Muitos relatos desse tipo de estratégia – chamada *emergente* (porque emerge da base) – apontam para o protagonismo da média gerência, apoiada pela alta gestão atenta, para fazer acontecer. A Figura 2 esclarece a diferença no papel de cada camada de liderança para o sucesso estratégico.

**Figura 2:** Os papéis das diferentes lideranças na estratégia

<b>Alta Administração</b>	<b>Média Gerência</b>	<b>Gerência Operacional</b>
Estabelecem direção e a reforçam através de comportamentos e ações	Costuram a implementação vertical e horizontalmente	Viabilizam ações coordenadas
Reconhecer potencial e estabelecer direção	Alimentar e defender a estratégia	Aprender e melhorar

Articular a intenção estratégica	Apresentar alternativas à alta gestão	Ligar habilidades técnicas com necessidades
Planejar	Negociar pontos importantes com a alta gestão	Agir com autonomia – experimentar e correr riscos
Monitorar a estratégia	Sintetizar informações	Ajustar ações
Alocar recursos	Facilitar implementação da estratégia	Seguir o sistema – conformar
Comandar	Revisar e ajustar a estratégia	
	<i>Coach</i>	

Fonte: Baseado em Floyd & Lane (2000)

## O PROTAGONISMO DA LIDERANÇA NO DINAMISMO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A estratégia é uma escolha de como a organização irá usar seus recursos para criar valor para seus clientes, superar alternativas concorrentes e crescer. No entanto, na maioria das vezes, essa escolha não é clara para todos da organização e, muitas vezes, a escolha precisa ir mudando, para a organização ser capaz de acompanhar o dinamismo do seu contexto. Temos assim uma dupla exigência: que todos conheçam e entendam razoavelmente a estratégia para poder implementá-la, mas que o façam de forma ágil e dinâmica, abertos para promover mudanças na escolha, se for necessário. Mais uma vez, aqui, a inteligência coletiva e a coesão interna se fazem importantes: as lideranças precisam agir de maneira autônoma, porém alinhadas, para garantir o dinamismo.

Os gestores intermediários são confrontados com grandes desafios para promover a implementação de uma estratégia, na medida em que precisam negociar e discutir detalhes da implementação com seus pares, sendo que nenhum deles, na maioria das vezes, participou do processo de deliberação da escolha... É importantíssimo para o sucesso da execução, por um lado, se assegurar que os gestores intermediários conheçam a estratégia – preferencialmente os convidando a participar de todo ou parte do processo de planejamento. Por



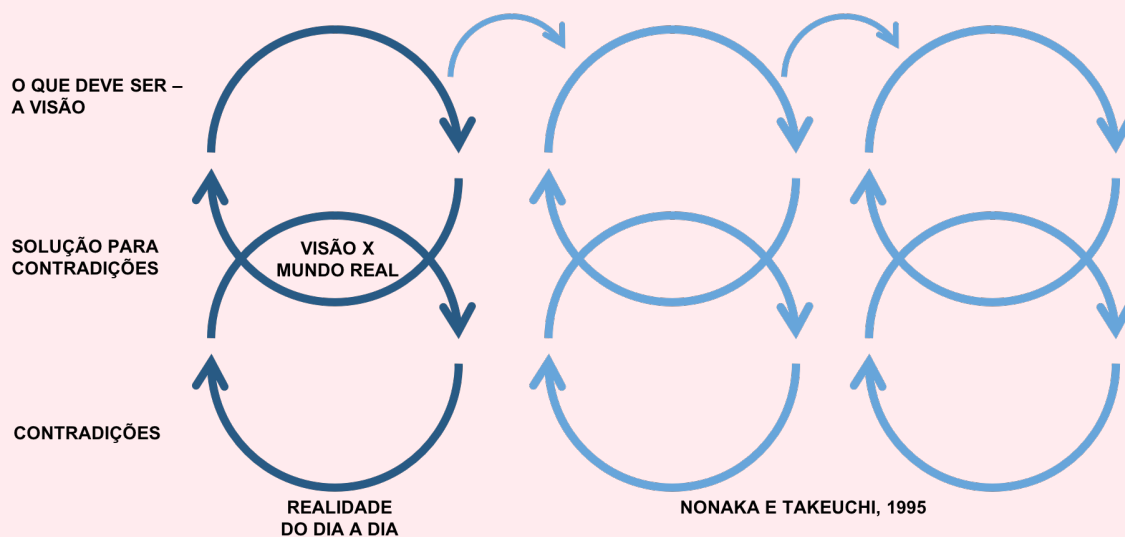
outro lado, é papel desses líderes assumirem seu protagonismo e seu papel, se libertando das atividades operacionais e dedicando tempo para conhecer e pensar estrategicamente. É tentador para pessoas em cargos de gestão intermediária se ocuparem com a microgestão de seus liderados (acompanhando detalhes do processo, pedindo para serem copiados em todos os e-mails, participando de todas as decisões que estejam sob sua supervisão). Serão assim sugados na operação, esvaziarão a liderança e autonomia dos líderes operacionais (seus subordinados) e não “terão tempo” para se dedicar às negociações que a implementação da estratégia exige dessa posição. É necessário que eles se empenhem em dar mais autonomia para os líderes da operação. Eles precisam também ampliar sua própria visão sistêmica do contexto, da empresa, e para além da sua área de atuação para compreenderem os desafios estratégicos macro e serem capazes de fazer conexões. Os gestores intermediários precisam desenvolver repertório estratégico para propor ideias para seus superiores. A literatura chama essa habilidade de “vender pra cima”, isto é, de convencer os superiores a respeito de ideias e soluções sobre contradições que a decisão estratégica possa estar encontrando na prática. Mas, para tanto, é preciso se preparar, estudar, levantar fatos e dados, entender, pensar em argumentos – desenvolver a *inteligência* estratégica. Assim tornam-se hábeis oferecedores de soluções e não demandadores de repostas *top-down*, que promoverão o dinamismo da estratégia sempre conectada com a realidade organizacional.

Mas não nos enganemos: é papel da alta gestão também desenvolver e cobrar atitudes estratégicas dos gestores intermediários, exigir e oferecer ajuda para construir repertório e análises pertinentes com propostas de soluções, empoderando-os. Não é raro que membros da alta gestão demandem que os gestores intermediários ajam como “microgestores” ao exigir que eles conheçam detalhes da operação a tempo e hora sobre quaisquer dúvidas que tenham sobre o curto prazo. Nesse sentido, as lideranças precisam acordar entre si papéis e expectativas, de modo a deixar claro quando e como cada camada deve

acompanhar o curto prazo, dando autonomia para seu subordinando e deixando tempo para desenvolver o longo prazo. O paradoxo entre tempo/recursos dedicados à gestão do curto *versus* longo prazo está no coração da escolha estratégia e precisa ser sempre revisto e bem acordado por todas as camadas da liderança.

Por fim, esses acordos colocam as relações entre as lideranças no vértice do dinamismo organizacional, conforme pensado por Nonaka e Takeuchi (1995) para a gestão de conhecimento das empresas (Figura 3), mas que se aplica perfeitamente para a execução da estratégia.

**Figura 3:** Dinamismo *middle-up-down* para execução da estratégia



Como conclusão, descrevemos assim o dinamismo: a alta direção decide sobre o futuro da organização, define a “visão” estratégica de longo prazo (se possível, com a participação da média gerência, nem que seja em alguns momentos); quando a *visão* passa para a *execução*, ela é *traduzida* pelo gestor intermediário para a operação. Ao ser colocada em prática, eventualmente, contradições aparecem e os resultados na realidade não acontecem como previstos no papel. Nesse momento, soluções são pensadas na base, “vendidas” para a

alta gestão pelos gestores intermediários com fundamento, números, estudos, repertório. Se a alta gestão julgar conveniente, a estratégia pode ser ajustada e alterada e a escolha segue como fruto da inteligência coletiva em ação, com o melhor uso dos recursos.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. (2000). Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

MANTERE, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.

MELO, L. G. V. D.; Bernardes, M. E. B. (2020). O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 19(3), 90-115.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.

SULL, D.; SULL, C.; YODER, J. (2018). No one knows your strategy-Not even your top leaders. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-6.



MARIA ELISA  
BRANDÃO  
BERNARDES



É professora associada da Fundação Dom Cabral e doutora em Gestão pela HEC Montreal/McGill University (Canadá).