

ESTRATÉGIA DE MINTZBERG PARA A CRISE: RENOVAÇÃO RADICAL E O SETOR PLURAL

Alexandre de Freitas Carneiro

Mestre em Administração. Universidade Federal de Rondônia (UNIR). alexandrevha95@gmail.com

RESENHA



MINTZBERG, Henry. **Renovação radical**: uma estratégia para restaurar o equilíbrio e salvar a humanidade e o planeta. Tradução de Francine Facchin Esteves. Porto Alegre: Bookman, 2015. 199 p. ISBN 978-85-8260-361-1.

O objetivo desta resenha é sumarizar as principais ideias da mais recente obra de Henry Mintzberg. Autor de várias obras e considerado o pensador nº 1 da administração por uns e o guru dos negócios, por outros, Mintzberg é referência em temas como estratégia e administração. Entre seus trabalhos destacam-se os clássicos “Safári de Estratégia”, “Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico”, “*Managing*”, “MBA? Não, obrigado”, e “Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações”.

Professor na McGill University, no Quebec, Canadá, desde 1968, Mintzberg (1939) é Ph.D. pela MIT Sloan School of Management e tem mais de 140 artigos publicados e 13 livros no seu nome e escreve sobre estratégia de Gerência e de Negócios (Wikipédia, 2016).

Em Renovação Radical, o autor oferece “um modelo integrado para restaurar o equilíbrio da sociedade” (p. 23). Faz uma defesa da democracia e da humanidade com um desabafo contra os desequilíbrios econômicos e políticos que nos ameaçam. Nesse modelo proposto, em três passos, ele indica uma direção a um capitalismo menos destrutivo e uma estratégia para restaurar o equilíbrio essencial para sobrevivência da humanidade. Sua tese é que para que haja uma sociedade saudável deve haver um equilíbrio saudável entre os setores público, privado e plural (terceiro setor). A renovação radical precisa ser instrumentalizada a partir do terceiro, já que há uma dominação do segundo sobre o primeiro.

O autor inicia na introdução com um desabafo referente ao desequilíbrio que compromete a democracia, o planeta e as pessoas. Questiona se não já se explorou suficientemente os recursos do planeta e alerta para uma renovação nunca antes vista na história humana, mas sugere um modelo de reequilíbrio. Fala do engano ao se pensar que houve triunfo do capitalismo quando os regimes comunistas entraram em colapso em 1989. Para ele, esta data foi marcada pelo desequilíbrio, e remete ao terceiro setor, o menos compreendido, segundo ele, e passa a denomina-lo de setor plural, para que tenha destaque ao lado dos setores público e privado. Para Mintzberg, a recuperação do equilíbrio está no setor plural, e inclui “nós”, as pessoas, os movimentos sociais, que precisam se engajar nele no intuito de desafiar práticas destrutivas.

No primeiro capítulo há a explicação do caminho ao desequilíbrio e explica o dos EUA de 1789-1989. O autor afirma que foi um erro pensarem que o capitalismo triunfou em virtude do início do colapso do regime comunista do Leste Europeu em 1989. Nesse período de 200 anos, nos EUA, houve crescimento das grandes empresas e, ex-presidentes do país temiam que a riqueza ficasse nas mãos de poucos e destituíssem a república. O que aconteceu foram acelerados excessos do setor privado, enquanto no Leste Europeu, um regime comunista desequilibrado.

Nos Estados Unidos em particular, o setor privado agora domina a sociedade de maneira tal que dificilmente algum tipo de atividade política conseguirá desalojá-lo. A restauração do equilíbrio, portanto, exigirá uma forma de renovação sem precedentes na história americana (p. 30).

Mas os EUA não estão sozinhos na marcha ao desequilíbrio, apenas liderando muitos. “Ricos cada vez mais ricos, enquanto o nível de renda dos demais está estagnado e os problemas sociais aumentam” (p. 31). Mintzberg declara que faz um desabafo contra o desequilíbrio, mas não contra as empresas, ao finalizar a primeira parte. Ele diz ter profundo respeito pelas empresas que o respeita, mas tem profundo desdém por aquelas que nos

exploram, que buscam crescimento a todo custo, fraudulentas, sonegadas, e, são essas que estão aumentando.

Na sequência, capítulo dois, o autor relata um mundo que explora seus recursos, mesmo que em alguns casos de forma construtiva, mas o problema é que “estão sugando muito da riqueza do mundo” (p. 39). Mas não são só eles, somos todos nós, ao se pensar no exemplo simples do lixo (e a crise da água?). “Nossos microcomportamentos estão produzindo uma magadestruição” (p. 40).

Desenvolvimento sustentável?

De acordo com Viseu, Meneghetti e Seifert (2012) foi no Relatório de Brundtland que a expressão “desenvolvimento sustentável” foi pioneiramente definida como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Embora se tenha limitações nessa definição, segundo Tregidga, Kearins e Milne (2013), é, provavelmente, o que mais se afirmou amplamente sobre a expressão “desenvolvimento sustentável”. Mas, o discurso do desenvolvimento sustentável apresenta-se contraditório em si mesmo, sob os pressupostos da Teoria Crítica, no entender de Viseu, Meneghetti e Seifert (2012). Segundo estes autores, esse conceito é antropocêntrico, fundamenta-se no mito das necessidades, “cria uma falsa noção de conciliação entre o capitalismo e a questão ecológica” (p. 569). Para eles, o termo equivalente – sustentabilidade - “é um termo contraditório por se apresentar como uma verdade salvadora, como um mito salvador ante o apocalipse eminente” (p. 581). “O conceito surge em razão do processo de degradação econômica, fragilidade política e destruição da natureza como tentativa de amenizar o gérmen do sistema de produção capitalista: exploração, destruição e alienação” (p. 580) (e o desastre de Mariana-MG?).

A afirmação de Lovelock (2006, p. 20) provoca esse debate conceitual, pois para ele, desenvolvimento sustentável é “uma ideia adorável se a tivéssemos aplicado 200 anos atrás, quando havia um bilhão de pessoas no mundo. Agora é tarde demais. Não há mais espaço para nenhum tipo de desenvolvimento. A humanidade tem que regredir”. Alie-se isso ao

fato de que as críticas ao atual modelo de desenvolvimento econômico e social parecem não repercutir na sociedade, haja vista o modelo acelerado de desenvolvimento econômico adotados por diversos países onde o meio ambiente é uma questão menos importante que o crescimento econômico (SOUZA et al, 2009, p.154).

Krätzig e Warren-Kretschmar (2014) afirmam ainda que é necessário entender como os cidadãos veem o desenvolvimento sustentável em escala local e regional e concluem sobre

a construção de uma comunidade ativa na promoção da conscientização ambiental e um estilo de vida sustentável, e que, embora exija mais despesa e *know-how*, podem gerar transparência, interesse público e aprendizagem social sobre problemas complexos do desenvolvimento sustentável. Isso está alinhado com as pesquisas de Noga e Wolbring (2013) ao concluírem que a acessibilidade é fundamental para o desenvolvimento sustentável e que esse exige maior absorção por parte do público, e de Madsen (2013) com seus estudos sobre Educação para o Desenvolvimento Sustentável (ESD), nas escolas.

Voltando ao livro de Mintzberg, o capítulo terceiro trata dos três pilares (setores) de sustentabilidade de uma sociedade equilibrada. E inicia o autor afirmando que para recuperar esse equilíbrio é preciso mudar nosso conceito de mundo. Foram anos e anos de debates somente entre esquerda x direita, comunismo x capitalismo, entre outros. “O capitalismo não é bom porque o comunismo se mostrou ruim. Levados aos seus limites dogmáticos, ambos são fatalmente falhos” (p. 47). Séculos de debates sobre esquerda x direita deu a impressão de que só há dois setores. Há o terceiro, e talvez o mais significativo, e ele pode ser a “chave” para recuperação do equilíbrio. Uma sociedade de três setores: o primeiro setor (político, governo), o segundo setor (econômico, mercado, empresas), terceiro setor (o plural, comunidades). Este compreende “todas as associações de pessoas que não são de propriedade do Estado nem de investidores privados” (p. 56). Mintzberg se admira o quão é ignorado este setor nos grande debates esquerda x direita. Uma das razões que ele coloca sobre a obscuridade desse setor é justamente o seu “conjunto de rótulos infelizes” (p. 60): “terceiro setor” (ora, terceira categoria?), casa das organizações “sem fins lucrativos”, “setor voluntário”, “sociedade civil”, este mais antigo e mais confuso. Então é melhor denomina-lo de setor plural, por sua variedade de associações e propriedade.

Ainda sobre o capitalismo x comunismo: “O comunismo nos ensinou que uma sociedade com quase nenhuma propriedade privada não é eficaz. O capitalismo está nos ensinando que uma sociedade com quase tudo de propriedade não é muito melhor” (p. 62). Em alguns países o comunismo mitigou o setor privado e, enquanto em outros o capitalismo destrói o setor público. “E os dois sistemas minaram o setor plural” (p. 68). Outra situação que tem enfraquecido o setor plural é a sucessão de novas tecnologias, pois isola o indivíduo em detrimento do engajamento social. Não se deve confundir redes sociais com comunidades. “Se você se confundir, tente pedir ajuda aos seus ‘amigos’ do Facebook para pintar sua casa ou ajudar na mudança” (p. 70). De todo caso, está havendo um grande crescimento das organizações sem fins lucrativos nos Estado Unidos. “Deem boas vindas ao setor plural, mas tenham cuidado” (p. 71).

O autor afirma que os três setores têm falhas e refere-se ainda a eles como: burros, estúpidos e fechados (respectivamente o primeiro, o segundo e o terceiro setor). Os primeiros (burros) com leis por vezes confusas, os segundos (estúpidos) quando sonégam e fraudam, e, os terceiros, as comunidades (fechadas), sem questionarem as razões.

As formas burras, estúpidas e fechadas se equilibram quando cada setor tem seu lugar na sociedade, cooperando com as outras duas e ao mesmo tempo ajudando a manter as duas – e suas instituições – sob controle (p. 74).

Devemos receber bens e serviços do setor privado, ensino superior e cuidados hospitalares do setor plural, mesmo quando financiados pelo setor público, (e o mesmo fiscalizando). O que não se pode é misturar esses setores. “E, por favor, mantenha os políticos e os empresários longe da educação de nossos filhos, não permitindo também que pessoas do setor plural a utilize em benefício próprio” (p. 74). Muito embora o equilíbrio perfeito seja inatingível, “O desenvolvimento saudável – social, político e econômico – permite que o poder alterne entre os setores, de acordo com a necessidade, em uma equilíbrio dinâmico que incentiva a capacidade de resposta sem dominação” (p. 78).

A proposta de renovação radical do autor é descrita no capítulo quatro. Ele questiona: “como podemos fazer ideais nobres cooperarem com questões simples, em busca de uma renovação sem revolução?” (p. 82). Uns podem dizer que a resposta está em governos democraticamente eleitos, e outros, em empresas socialmente responsáveis. Responsabilidade social (RSC)? Mintzberg dá um recado para qualquer executivo afeto à RSC: “comece tirando sua empresa de dentro do governo” e pare de alegar que “o governo não deve interferir nos assuntos empresariais” (p. 86). Hipocrisia.

Mas a renovação radical de Mintzberg “terá de começar no setor plural, na base, com seus movimentos sociais e iniciativas sociais. É nas comunidades que as pessoas têm a inclinação e a independência para enfrentar problemas difíceis” (p.87).

A renovação deve acontecer em três passos (p. 87-99): 1) **reversão imediata**, que apesar desse nome pode não ser rápida para o equilíbrio sustentável. Sugere que se reverta imediatamente as práticas e comportamentos mais destrutivos da sociedade moderna, por meio de movimentos sociais e outras formas de desafio (ainda nossas práticas pessoais); 2) **regeneração generalizada**, com grupos de pessoas interessadas participando de iniciativas sociais para estabelecer práticas mais construtivas, para um impacto coletivo em nível mundial; 3) **reformas consequentes** – em seguida, mudanças ordenadas, com governos responsivos e empresas responsáveis, pressionadas pela sociedade, devem reconhecer a

necessidade de mudanças fundamentais na estrutura (a começar pela criminalização da corrupção legal, o autor defende o fim da propaganda política por empresas privadas – para influenciar políticas públicas – bem como das doações políticas).

Em seguida o autor analisa as democracias no mundo, afirma que está caminhando bem, mas alguns exemplos, na direção errada. Cita a Venezuela, a Tailândia, o Egito e a Ucrânia. Todos se voltaram para dentro. O Brasil é citado também com algumas iniciativas bem-sucedidas e o autor é, sim, otimista. Ao lado do Peru, estão indo melhor que aqueles quatro, em conflitos. “A chamada democracia liberal está se desmantelando e o conflito está esquentando” (p. 102). Para o autor, uma coisa é clara: “muitas pessoas estão frustradas e se sentem compelidas a descarregar sua raiva. Mas, e se acabarem descontando essa raiva em si mesmos? E se a sua própria liderança acabar virando seu tormento?” (p. 102). Parece que há retrocessos na direção do desequilíbrio nos países de três maneiras: “despotismo do estado”, “capitalismo predatório” e “populismo exclusivo”. Pode haver avanço em direção ao equilíbrio com o contraste: “inclusão plural”, “empresa responsável” e “democracia engajadora”. Somente estes três juntos podem reequilibrar a sociedade. “Temos de repensar a democracia, resgatá-la do individualismo privado à custa da cidadania coletiva e da comunitariedade cultural” (p. 106). Continua ainda: a) há muito capitalismo predatório e despotismo do estado, b) vamos olhar para frente socialmente em vez de para trás economicamente.

Faz menção também sobre esperança, as pessoas. Exemplifica o Brasil e, talvez, apenas ele, nesse tema. Afirma que o país tem força nos três setores, mesmo com seus problemas. Cita o exemplo do orçamento participativo de muitos municípios e que o Fórum Social Mundial iniciou-se em solo brasileiro. Realça a “atitude dos brasileiros como ingrediente para mudança social criativa” (p.110). Segundo Gohn (2011, p.110), “A exigência de uma democracia participativa deve combinar lutas sociais com lutas institucionais, e a área de educação é um grande espaço para essas ações, via participação nos conselhos”.

No quinto e último capítulo, Mintzberg realça que se há alguém a fazer algo a respeito, esse alguém é: ele (o autor), eu, você e nós, “como sujeitos, não objetos” (p.114), individual e coletivamente. Lembra dos microcomportamentos? Quando levamos o “lixo pra fora ou exploramos alguma externalidade conveniente” (p. 115) (obter vantagem de maneira ilícita). Nosso legado, e se quisermos ter um, deve ser uma sociedade restaurada e equilibrada.

Junto com as descargas de lixo deste mundo vai uma quantidade absurda de externalidades convenientes – sem ninguém ver, sem ninguém pensar – enquanto as instituições financeiras fazem mais dinheiro negociando nosso lixo de carbono: mais

mercados para corrigir outros mercados, em vez de simplesmente parar com a devastação (p. 118).

A partir dessa análise, esse resenhista questiona a essencialidade dos tais créditos de carbono. Poluidores querem continuar a ter licença para continuar a poluírem em troca de fazer investimentos em outro país considerado inferior a ele?

Também temos um inimigo em comum que somos nós mesmos, com nossa individualidade, interesse próprio, consumismo.

“Gostaria de fazer alguma coisa; não sei por onde começar”. Mintzberg chama essa pergunta de “a pergunta de Irene: o que posso fazer? (p. 119). Propõe o autor uma resposta: avaliar o que as outras pessoas estão fazendo, juntar-se a elas ou imitá-las, ou dar uma boa olhada nas necessidades à nossa volta. Agora! “O mundo economicamente desenvolvido tem uma necessidade extrema de reconstrução social” (p. 121).

Não temos escolha, portanto, mas, dar um exemplo diferente, cortando nossos próprios excessos e parando de aplaudir os super excessos dos super ricos como um tipo de esporte perverso com espectadores. Que tal celebrar a modéstia para variar? (p. 122).

Mintzberg termina com uma frase de Tom Paine: “Está na nossa mão o poder de recomeçar o mundo”.

A obra foi escrita com linguagem acessível, agradável e cativante, e em alguns pontos em tom desabafo e de forma apaixonada. Traz exemplos e casos contextualizados *in box*. Além das referências citadas, o autor apresenta referências de publicações de sua autoria relacionadas às partes do texto. Esses textos podem ser encontrados no seu website: (www.mintzberg.org.br). O livro tem ainda apêndice, notas e suas últimas páginas intitulam “Sobre esta empreitada”. O apêndice tem um título chamativo, “Fervendo em nossa própria água”, e o subtítulo é “Um desabafo sobre o nosso desequilíbrio, com algumas sugestões de mudança”.

Leitura complementar para as disciplinas de contabilidade e de gestão do Terceiro Setor, para debates nas universidades nos cursos de graduação e especialização em Administração, Ciências Contábeis e Economia. Essencial para reflexões com vistas a fomentar o combate à corrupção legal, às práticas nocivas e destrutivas, incentivo à maior participação do setor plural (terceiro setor), dos indivíduos e de forma coletiva, da comunidade.

REFERÊNCIAS

GOHN, M. G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção questões de nossa época; v. 32).

KRÄTZIG, S.; WARREN-KRETZSCHMAR, B. Using interactive web tools in environmental planning to improve communication about sustainable development. **Sustainability**, v. 6, p. 236-250, 2014.

LOVELOCK, J. A vingança de Gaia. **Revista Veja**, São Paulo, 1979, ano 39, n. 42, p. 17-21, 25 de out. 2006. Entrevista.

MADSEN, K. D. Unfolding education for sustainable development as didactic thinking and practice. **Sustainability**, v. 5, p. 3771-3782, 2013.

NOGA, J.; WOLBRING, G. An analysis of the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio +20) discourse using an ability expectation lens. **Sustainability**, v. 5, p. 3615-3639, 2013.

SOUZA, E. C. B.; OLIVEIRA, F. C.; PINHEIRO, D. R. C.; CHACON, S. S. Meio ambiente e desenvolvimento. **R. Adm. FACES Journal**, v. 8, n. 4, p. 137-159, out./dez. 2009.

TREGIDGA, H.; KEARINS, K.; MILNE, M. The politics of knowing “organizational sustainable development”. **Organization & Environment**, v. 26, n. 1, p. 102-129, 2013.

WISEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p. 569-583, set. 2012.

WIKIPÉDIA. **Henry Mintzberg**. Disponível em:
<https://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg>. Acesso em: 15 set. 2016.

Agradecimentos

à Turma XIV do curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Rondônia, que permitiram a inserção nesta resenha de ideias originadas nos debates em Seminário da Disciplina Planejamento e Controle das Organizações do Terceiro Setor (2016/2), o que permitiu a versão final do texto, aos colegas professores Deyvison de Lima Oliveira, José Arilson de Souza e Wellington Silva Porto, pela leitura técnica e crítica,
