

A FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA PELA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Antonio Alves Filho*
José Francisco Salm**

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, a formação das estratégias organizacionais tem sido compreendida segundo perspectivas divergentes. O artigo apresenta, de forma resumida, essas abordagens variantes (ou "escolas"), dando atenção especial à denominada escola da aprendizagem, sustentada no conceito de organização voltada para o aprendizado contínuo ("learning organization"). Constata-se que referida abordagem se enraíza em um novo paradigma da vida humana individual e associada, e que, para os autores a ela vinculados, a formação das estratégias organizacionais eficazes deve envolver muito mais do que a adoção de um método racionalista e mecânico. São necessárias modificações profundas no processo de gestão da organização, transformando-a numa organização que aprende continuamente, em face das exigências do ambiente em constante mutação.

PALAVRAS-CHAVE

Formação da estratégia; estado estável; organização voltada para a aprendizagem.

ABSTRACT

In the last decades, formation of organizational strategies has been understood under divergent perspectives. This article presents, in a succinct way, these divergent approaches ("or schools"), focusing especially on the so-called "learning school", which is based on the concept of organization oriented to continuous learning ("learning organization"). It is observed that this approach emerged from a new paradigm of individual and collective human life, and that in the opinion of the scholars associated with it, efficient formation of organizational strategies encompasses much more than the adoption of a rational and mechanical method. Serious modifications in the process of organizational management are necessary, in order to transform it into a learning organization which accounts for the exigences of a constantly changing environment.

KEY WORDS

Strategy formation; stable state; learning organization.

* Dr., Professor do Departamento de Ciências de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC

** Ph.D, Professor do Departamento de Ciências de Administração, do Curso de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSC.

Se existe algo consensual entre consultores, empresários e pesquisadores no campo da gestão empresarial, é que nunca, como nos tempos atuais, o ambiente dos negócios foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo arquiteturas organizacionais flexíveis e novos modos de definição das estratégias que orientam as ações empresariais.

Entretanto, os pesquisadores da estratégia organizacional, desde os pioneiros (em meados da década de 60) até os contemporâneos, não apresentam, em sua maioria, visões coincidentes a respeito do tema, o que tem gerado debates acalorados. Configuram-se, assim, no espectro formado por esses pontos de vista divergentes, várias abordagens ou "escolas", que adotam conceitos e indicam rumos peculiares no campo da estratégia organizacional.

Este artigo oferece aos estudiosos uma síntese do assunto, descrevendo, de forma sumária, essas abordagens e suas proposições. Ademais, dá atenção especial à denominada *escola da aprendizagem*, procurando registrar suas premissas e concepções a respeito do processo de formação das estratégias organizacionais.

Delineando o quadro geral dos diversos enfoques adotados pelos estudiosos, serão apresentadas, a seguir, as classificações de IDENBURG (1993) e de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998).

A CLASSIFICAÇÃO DE IDENBURG

Para categorizar as diferentes abordagens sobre o tema, IDENBURG utiliza duas dimensões fundamentais: *orientação para objetivos (o quê)* e *orientação para processos (como)*. Colocadas em formato matricial, delas derivam quatro tipos de desenvolvimento da estratégia: planejamento racional, incrementalismo lógico, estratégia emergente e aprendizagem orientada (FIG. 1).

IDENBURG considera que essas abordagens, além de se inter-relacionarem, contêm, individualmente, um "grão de verdade", como reflexões sobre as atividades práticas da gestão estratégica.

Segundo o autor referido, a abordagem do *Planejamento racional* volta-se, inicialmente, para a formulação de objetivos viáveis, cuja escolha deriva do emprego de técnicas criativas e da intuição. Entretanto, após esse processo seletivo, passam a ser utilizados argumentos racionais e considerações analíticas como meios de encontrar soluções para determinados problemas, que conduzem a um plano de ação, controlado pela *administração por objetivos*. Desse modo, para a definição das estratégias, são analisados o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e, no âmbito interno da organização, suas forças (vantagens competitivas, competências essenciais) e fraquezas (deficiências de recursos, características negativas, etc.).

		ORIENTAÇÃO PARA OBJETIVOS (o quê)	
		Forte	Fraca
ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS (como)	Forte	Incrementalismo lógico	Aprendizagem orientada
	Fraca	Planejamento racional	Estratégia emergente

FIGURA 1 - Quatro visões do processo de desenvolvimento da estratégia

FONTE: IDENBURG (1993)

A perspectiva do Planejamento racional sustenta-se na hipótese de um mundo mais ou menos previsível, no qual a futura posição da organização pode ser determinada em termos de objetivos quantificados. Mentés e mãos encontram-se separados: a formulação do plano é distinta de sua implementação: planeja-se primeiro o que vai ser implementado depois.

ANDREWS (1996), ANSOFF (1991) e PORTER (1991) destacam-se como autores

vinculados a essa escola de pensamento estratégico.

No Incrementalismo lógico, formulado por QUINN (1978), cada processo bem sucedido de desenvolvimento da estratégia envolve elementos tanto de orientação para objetivos, quanto de orientação para processos. O processo desdobra-se em fases, mas cada fase se sustenta na anterior e tem sua lógica interna: a estrutura segue a estratégia, porém a estrutura organizacional também impacta o desenvolvimento da estratégia. Os membros da organização possuem seus próprios objetivos e experimentam seus próprios processos de aprendizagem; assim, o poder e os aspectos políticos do desenvolvimento da estratégia e dos processos de negociação interna recebem atenção especial. A gestão estratégica toca no essencial do presente e futuro das organizações e não se sustenta apenas na racionalidade, mas também nas emoções, dúvidas, desejos, intuição e "stress".

Ainda segundo IDENBURG, a abordagem da Estratégia emergente, originária das pesquisas realizadas por MINTZBERG, sustenta que, num ambiente imprevisível, não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos; é necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental às pressões do ambiente.

Finalmente, identifica-se a Aprendizagem orientada, apoiada numa forte orientação para processos e numa fraca orientação para objetivos. A respeito dessa visão, IDENBURG (ibidem) afirma que, na experiência de muitas companhias, a simples formulação de planos estratégicos não é uma garantia suficiente para as transformações comportamentais dos administradores. Os modelos mentais destes geralmente não refletem a complexidade do mundo, percebida durante a preparação do plano estratégico. O processo orientado de aprendizado organizacional busca introduzir esses modelos mentais de realidade, mostrados pela discussão desenvolvida pelos administradores. De acordo com essa perspectiva, uma imagem comum da realidade, uma linguagem comum e a aquisição conjunta de novos "insights" são tão importantes quanto a definição de objetivos precisos para o futuro pretendido. Nesse contexto, cenários são utilizados, não por sua qualidade prescritiva ou orientação para objetivos, mas sim para influenciar conscientemente os modelos mentais e uma linguagem comum. O desenvolvimento da estratégia configura-se, então, como um processo permanente de melhorias contínuas.

Vinculam-se a esta concepção DE GEUS (1988), SENGE (1990) e outros autores, ligados ao movimento da denominada learning organization.

Ao concluir, IDENBURG sugere que as quatro visões alternativas do processo do desenvolvimento da estratégia deveriam refletir-se na pesquisa e no ensino da gestão organizacional, pois a apresentação unilateral de técnicas e modelos orientados para objetivos é insuficiente. A inteligência analítica não é a única aptidão exigida dos administradores e planejadores das organizações; estudos de casos e tarefas baseadas na prática devem ajudar a ampliar o entendimento dos processos de mudança organizacional e da dimensão política do desenvolvimento da estratégia.

CLASSIFICAÇÃO DE MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998)

Os referidos autores identificam dez escolas na formação da estratégia organizacional, descritas no QUADRO 1.

As três primeiras (do design, do planejamento e do posicionamento) têm caráter prescritivo, pois estão mais interessadas em como as estratégias deveriam ser formuladas, do que no modo em que, na realidade, elas se formam.

A escola do design, segundo os autores citados, representa, sem dúvida, uma das mais influentes visões relativamente ao processo de formação das estratégias, uma vez que seus conceitos-chaves continuam a formar as bases tanto dos cursos de graduação e de pós-graduação, quanto da

prática da gestão estratégica. Uma de suas principais contribuições foi a técnica da análise do ambiente, sustentada nos conceitos de oportunidades e ameaças externas, e das forças e fraquezas internas (a chamada análise "SWOT"). De forma resumida, pode-se dizer que essa escola propõe um modelo de estratégia que busca o ajustamento entre as capacidades internas da organização e suas possibilidades externas. A arrancada mais significativa dessa escola deu-se com o grupo de professores da Harvard Business School, com a publicação do livro "Política de negócios: texto e casos", em 1965. ANDREWS (1996) destacava-se no referido grupo.

Quadro 1 - Escolas na formação da estratégia organizacional	
<u>Tipos</u>	<u>Formação da estratégia como:</u>
Escola do <i>design</i>	Processo de concepção
Escola do planejamento	Processo formal
Escola do posicionamento	Processo analítico
Escola empreendedora	Processo visionário
Escola cognitiva	Processo mental
Escola da aprendizagem	Processo emergente
Escola do poder	Processo de negociação
Escola cultural	Processo coletivo
Escola ambiental	Processo reativo
Escola da configuração	Processo de transformação

FONTE: MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998)

A *escola do planejamento* teve origem na mesma época que a *escola do design*, já que sua obra mais importante da fase pioneira, "Estratégia Corporativa" (ANSOFF, 1991) foi publicada em 1965, provocando grande impacto no campo da administração estratégica. Adotava a maior parte das premissas desta última; o processo de formulação da estratégia, entretanto, era altamente formal, quase que mecanicamente programado. O simples e informal modelo da *escola do design* foi transformado numa elaborada seqüência de passos. Nessa ótica, as estratégias resultavam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em passos distintos, cada um deles delineados por listagens e apoiado por técnicas específicas.

A obra pioneira básica da *escola do posicionamento* foi "Estratégia competitiva", de PORTER (1991), lançada em 1980. Esta perspectiva não se afastava radicalmente das duas escolas já referidas, mas afirmava que somente algumas estratégias-chaves (denominadas *genéricas*) são desejáveis para uma determinada indústria, como *posições* no espaço competitivo. Igualmente às duas escolas prescritivas anteriores, a formulação da estratégia continuava a ser realizada de modo controlado e consciente, gerando estratégias deliberadas e dando maior atenção ao conteúdo do que ao processo da formação das estratégias. Podem ainda ser destacadas como premissas da *escola do posicionamento*: o mercado é econômico e competitivo; os analistas cumprem o principal papel no processo, encaminhando aos administradores suas conclusões, para que estes oficialmente controlem as escolhas; e, por fim, as estratégias se originam de um processo analítico, após o qual são articuladas e implementadas.

As seis abordagens seguintes (*empreendedora, cognitiva, da aprendizagem, do poder, cultural e ambiental*) consideram determinados aspectos do processo de formação da estratégia, e têm estado interessadas menos em *prescrever* comportamentos estratégicos do que em *descrever* como as estratégias, de fato, são elaboradas.

A *escola empreendedora*, assim como a *de posicionamento*, nasceu da ciência econômica. Seu conceito central é a visão: a representação mental da estratégia, criada ou expressa por meio do líder. Ela serve tanto como inspiração quanto como sentido do que deve ser feito; em suma, é uma

idéia-guia. Fiel a seu rótulo, a visão frequentemente tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano intensamente articulado, em palavras e números; isto a deixa flexível, permitindo que o líder possa adaptá-la às suas experiências. Desse modo, a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada e emergente: deliberada em suas linhas gerais e senso de direção, e emergente em seus detalhes, que podem ser adaptados ao longo da caminhada.

Para a escola cognitiva, a formação da estratégia é um processo cognitivo que se desenvolve na mente do estrategista; as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que formatam o modo pelo qual as pessoas interagem com os inputs originários do ambiente. Esses inputs fluem através de toda a sorte de filtros distorcedores, antes de serem decodificados pelos mapas cognitivos, ou são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como ele é percebido.

Ainda segundo MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998), cada uma das quatro escolas seguintes (da aprendizagem, do poder, cultural e ambiental) tentou conduzir o processo de formação da estratégia para além do indivíduo, em direção a outras forças e outros atores.

Para a escola da aprendizagem, o mundo é muito complexo para permitir que estratégias sejam todas desenvolvidas de uma vez, como planos ou visões claras. Assim, as estratégias emergem de pequenos passos, à medida em que a organização se adapta, ou aprende. Já a escola do poder considera a formação da estratégia como um processo de negociação, do qual participam grupos em conflito dentro da organização, ou a própria organização, quando se confronta com os ambientes externos. A escola cultural considera que a formação da estratégia se enraíza na cultura da organização, vendo esse processo como fundamentalmente coletivo e cooperativo. Para os autores da escola ambiental, a formação da estratégia é um processo reativo no qual a iniciativa não parte de dentro da organização, mas sim do contexto externo.

A última escola (da configuração) tem como premissa considerar que, por períodos longos, uma organização pode ser descrita em termos de algum aspecto de configuração estável de suas características. Nesta fase, adota uma forma particular de estrutura, ligada a um particular tipo de contexto, ocasionando comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Esses períodos de estabilidade são interrompidos às vezes por surtos de transformação; os estados sucessivos de configuração e períodos de transformação configuram-se, no tempo, como seqüências padronizadas, caracterizando os denominados ciclos de vida das organizações. Desse modo, o desafio dos administradores é, de um lado, sustentar a estabilidade ou a mudança estratégica adaptativa na maior parte do tempo, mas, de outro, reconhecer periodicamente a necessidade de transformação mais radical, estando aptos para gerir esse processo eruptivo, sem que a organização seja destruída. As estratégias resultantes tomam a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou mesmo de estratagemas.

Analisando-se as classificações de IDEMBURG e as de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, anteriormente descritas, verifica-se que, na primeira (IDEMBURG), a abordagem da aprendizagem orientada e a da estratégia emergente estão separadas, em função das categorias utilizadas na matriz (orientação para processos e orientação para objetivos). Na segunda, os autores (entre os quais se destaca o próprio criador do conceito de estratégia emergente, MINTZBERG) incluem a abordagem da estratégia emergente no âmbito da escola da configuração. O conceito de estratégia emergente, entretanto, é adotado, também, pela perspectiva da aprendizagem.

AS RAÍZES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nos tempos atuais, há sinais evidentes de mudanças no paradigma que alicerça a vida

humana individual e associada, sendo visível o início da ruptura com as crenças e valores cultivados ao longo dos 250 últimos anos.

No decorrer dos séculos XVII e XVIII, ocorreu uma revolução que deu origem a novas crenças e valores, transformando o arranjo social de uma forma sem precedentes na história. A partir desse período, em grande parte do planeta, a vida humana passou a padecer de uma profunda e peculiar deformação, caracterizada pela prevalência da dimensão econômica sobre as suas outras dimensões (política, social e cultural). O mercado, nessas regiões, constituiu-se na força modeladora da sociedade como um todo e o tipo particular de organização que suas exigências fizeram surgir cristalizou-se como um paradigma para toda a existência humana. Paralelamente a essa expansão da área da vida humana submetida aos critérios da organização mercantil, ampliou-se o espaço social informado pela racionalidade funcional, utilitarista, a ela imanente (RAMOS, 1981).

No atual processo de ruptura com o passado, os novos valores, atualmente em construção - bases de um novo paradigma - podem ser delineados a partir do determinismo que certos limites do presente impõem sobre o futuro. Entre esses limites, segundo SALM (1993), estão a preservação do meio ambiente, a finitude da energia sob a forma de baixa entropia, o declínio do crescimento econômico, o tamanho do Estado e a questão da unidimensionalidade do ser humano.

Verifica-se, além disso, que as presentes transformações desenvolvem-se numa era que se caracteriza pela incerteza, pela imprevisibilidade e pela instabilidade.

Na concepção de SCHON (1971), vivemos num tempo da perda do estado estável, um período em que as visões estáveis da ocupação, religiões, organizações e sistemas de valores foram erodidas. Ainda segundo ele, a crença no estado estável é forte e profunda nos seres humanos, que a institucionalizaram em todo domínio social; constitui uma espécie de padrão contra a ameaça da incerteza, inerente às mudanças; quanto mais radical a proposta de mudança, mais enfática é a defesa, mais urgente a confiança no estado estável. Padrões semelhantes podem ser sustentados pelos sistemas sociais, como as organizações, que também funcionam em zonas de crise e de instabilidade.

Na atualidade, o ataque ao estado estável tem ido além do que as estratégias de resistências do ser humano podem conter: experimenta-se a dissolução real ou potencial das instituições ou organizações estáveis, que constituem apoios para a identidade pessoal e sistemas de valores. Nenhuma instituição estabelecida em nossa sociedade percebe-se atualmente como adequada quanto aos desafios com que se defronta. As instituições formadas nos últimos anos do século XIX e nos primeiros anos do século XX encontram-se ameaçadas pelas mudanças complexas. Em algumas instâncias, o sucesso da sua adaptação ao período anterior à segunda guerra mundial, ou ainda nos anos 40 e 50, faz com que elas sejam inadequadas agora. Não há nada de parouquial neste fenômeno, pois alcança toda sociedade.

SCHON afirma ainda que a perda do estado estável significa que a atual sociedade e todas as instituições vivem um processo contínuo de transformação. Em face dessa realidade, a tarefa que a perda do estado estável impõe como imperativa, para as pessoas, para as instituições, para a sociedade como um todo, é aprender sobre como aprender. Deve-se aprender a entender, guiar, influenciar e gerenciar as presentes transformações; adquirir a capacidade de empreendê-las integralmente, seja individualmente, seja no âmbito das instituições. Os seres humanos necessitam tornar-se capazes não apenas de transformar as instituições em resposta à mudança em situações e requisitos: deve-se inventar e desenvolver instituições que configurem sistemas de aprendizagem, ou seja, sistemas capazes de realizar continuamente sua própria transformação.

A ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A APRENDIZAGEM CONTÍNUA

DE GEUS (1988) afirma que as coisas não evoluem automaticamente nas organizações; ao contrário, estas dependem da capacidade de seus dirigentes para absorver o que está acontecendo no mundo dos negócios e adotar as medidas administrativas corretas, em função desta percepção. Dependem, assim, da capacidade de aprendizagem, ou, mais exatamente, da aprendizagem institucional, que é o processo pelo qual as equipes gerenciais modificam os conceitos compartilhados a respeito da empresa, seus mercados e seus concorrentes. O referido autor, por essas razões, encara o planejamento como uma aprendizagem e o planejamento empresarial como uma aprendizagem institucional, que considera muito mais difícil do que a aprendizagem individual.

Se, como afirmam psicólogos e sociólogos, a dor faz com que as pessoas e os sistemas vivos mudem, também as empresas passam por uma série de crises dolorosas (ondas de aquisições e ameaças de aquisições, por exemplo), que podem ser gerenciadas. Entretanto, quanto mais aguda é a crise, menos opções restam, tornando difícil esse gerenciamento. O desafio para os administradores, portanto, consiste em reconhecer e reagir à mudança no ambiente antes de sentir a dor da crise; segundo DE GEUS, é isso exatamente que as empresas duradouras conseguiram fazer: ter uma capacidade notável de institucionalizar a mudança.

Considera o referido autor que o processo decisório normal nas empresas é um processo de aprendizagem, porque as pessoas mudam seus modelos mentais individuais e constroem um modelo em conjunto, à medida em que dialogam. Afirma ainda que a única aprendizagem relevante numa empresa é a aprendizagem feita pelas pessoas que têm o poder de agir. Dessa forma, ainda segundo ele, o objetivo verdadeiro do planejamento eficaz não é a elaboração de planos, mas sim a mudança do microcosmo, dos modelos mentais que esses tomadores de decisões carregam em suas cabeças.

Além de indicar os jogos e a elaboração de cenários como instrumentos para o desenvolvimento da aprendizagem institucional, DE GEUS afirma que os conceitos que apresenta, e que foram experimentados no grupo Shell, não são luxo ou superfluidades. Para ele, a única vantagem competitiva da empresa do futuro consistirá no fato de seus gerentes possuírem a capacidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes. As companhias bem sucedidas serão aquelas que continuamente incentivarão seus gerentes a rever sua perspectiva do mundo que os cerca.

Em entrevista concedida a uma revista, SENGE, respeitado especialista em administração do Massachusetts Institute of Technology - MIT, afirmou que três desafios básicos se apresentam às organizações em todo o mundo, especialmente no ocidente. O primeiro é representado pelo próprio sistema tradicional de "management", no qual toda a atividade de pensar é feita no topo, e não há virtualmente nenhuma atividade de pensar na base; nesse modelo a idéia geral é que o topo pensa e a base executa. A estratégia é criada no topo; a visão é criada no topo; as políticas, as novas estruturas, etc., são todas criadas no topo. E o papel das pessoas na base é apenas seguir ordens... O primeiro desafio consiste, portanto, em como mudar as premissas que alicerçam o sistema de gestão tradicional

O segundo desafio é como desenvolver a capacidade de pensar de todas as pessoas da organização; SENGE entende que há muito ainda a aprender sobre como ajudar as pessoas a desenvolver essa capacidade. O desafio, assim, é desenvolver a qualidade de pensar de uma forma tal que os "atores" locais vejam cada vez melhor o sistema maior no qual estão inseridos.

O terceiro desafio é como lidar com o "profundo cinismo" que prevalece em muitas organizações, produto das tradições autoritárias que se desenvolveram no passado. Ao serem apresentados às questões aqui abordadas, ouvem-se coisas tais como: "Ah, um outro conjunto de boas idéias, mas será que alguém fará alguma coisa com isto?"

SENGE (1990, p. 28) afirma ainda no seu "best seller", *A Quinta Disciplina*:

Não é por acidente que a maioria das organizações não consegue aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos, e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir, criam graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas. Geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados.

Segundo o autor citado, a organização aprendiz (*learning organization*), orientada para a aprendizagem contínua, é aquela que se seguirá à organização tradicional, orientada predominantemente para o controle. Numa organização orientada para a aprendizagem, muda-se da preocupação predominante em evitar erros para um contínuo aprender a partir de erros, que é a maneira pela qual as crianças aprendem. Uma organização orientada para a aprendizagem, portanto, é aquela que aceita cometer erros e aprender com esses erros.

LAMPEL (1998) considera que a organização aprendiz (que aprende continuamente) representa a completa expressão da *escola de aprendizagem*, na formação da estratégia organizacional, caracterizando-se por levar em conta alguns dos seguintes princípios:

- As organizações podem aprender muito, tanto com as dificuldades, como com o sucesso;
- Todos os processos que regulam o trabalho de uma organização podem ser aperfeiçoados, mesmo que aparentem ser eficientes, em decorrência de uma observação superficial;
- A organização aprendiz assume que os gerentes e trabalhadores mais próximos do desenvolvimento, da fabricação, da distribuição e das vendas dos produtos freqüentemente sabem mais sobre essas atividades do que seus superiores;
- A organização aprendiz busca disseminar ativamente o conhecimento por todas as partes da organização, para assegurar que o conhecimento relevante encontre seu caminho até à unidade que mais o necessita;
- As organizações aprendizes despendem muita energia, buscando conhecimento fora de suas próprias fronteiras: aprendem com seus clientes, fornecedores e concorrentes.

A ESCOLA DE APRENDIZAGEM NA FORMAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E SUAS PREMISSAS PRINCIPAIS

Um dos alicerces da escola de aprendizagem é sua fundamentação na *descrição*, mais do que na *prescrição*. Seus proponentes costumam fazer perguntas simples, mas importantes: como as estratégias se *formam* atualmente nas organizações? (Não como elas são *formuladas*, mas sim como elas se *formam*.) Quem realmente é o arquiteto da estratégia e em que lugar da organização a estratégia se forma? Quão deliberado e consciente pode ser esse processo? A separação entre a formulação e a implementação é, na verdade, sacrossanta? No limite, a escola de aprendizagem sugere que a imagem tradicional da formulação da estratégia tem sido uma fantasia, e ela, se pode ser atraente para certos administradores, não corresponde, entretanto, ao que realmente ocorre nas organizações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, *ibidem*).

Ainda segundo MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (*ibidem*), foi o artigo de LINDBLOM (1959), "The science of muddling through", que teria iniciado esta escola. Sugeriu ele que a formação da política no governo não é um processo ordenado e controlado, mas sim um processo desordenado, no qual os elaboradores da política procuram lidar com um mundo que sabem ser muito complicado para eles. Entretanto, ainda segundo os referidos autores, foi QUINN (1978)

que assinalou a partida ao que se está chamando de escola de aprendizagem. Agregam aos filiados dessa escola, PASCALE (1984), com seus estudos sobre a Honda; NONAKA e TAKEUCHI (1997); PRAHALAD e HAMEL (1995) e STACEY (1992).

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (ibidem) consideram que a *escola de aprendizagem*, na formação da estratégia organizacional, adota como premissa, em primeiro lugar, que a complexa e imprevisível natureza do ambiente organizacional, freqüentemente associada com a difusão das bases de conhecimento necessárias à estratégia, torna impossível o controle deliberado: a formação da estratégia deve, antes de tudo, tomar a forma de um processo de aprendizagem contínuo, no qual a formulação e a implementação tornam-se indistinguíveis.

Em segundo lugar, assume ainda como premissa que, embora o líder deva também aprender, e por vezes possa ser o principal aprendiz, mais comumente é o *sistema coletivo* que aprende: há muitos estrategistas potenciais na maioria das organizações.

Em terceiro lugar, essa aprendizagem avança de modo emergente, por meio de um comportamento que estimula pensar retrospectivamente, do que podem resultar ações; isso significa que as estratégias podem eclodir em todas as espécies de lugares estranhos e de modo inusitado: as iniciativas estratégicas são tomadas por todos que têm a capacidade e os recursos capazes de aprender.

Em quarto lugar, considera que o papel do líder não é o de prescrever estratégias deliberadas, mas sim o de gerir o processo de aprendizagem estratégica, de onde as estratégias podem emergir.

Desse modo, as estratégias surgem primeiramente como padrões do passado, e somente depois, talvez, como planos para o futuro; ao final, como perspectivas que guiam o comportamento geral.

Assim, para a *escola da aprendizagem*, a formação das estratégias empresariais eficazes envolve muito mais do que a adoção de um modelo racionalista e mecânico adotado pela cúpula da organização; exige uma revolução no processo de gestão, que a conduzirá a ser uma "learning organization", uma organização predominantemente voltada para a aprendizagem contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. *Readings in the strategy process*. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- DE GEUS, Arie. Planning as learning. *Harvard Business Review*, march-april 1988.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, vol. 26, december 1993.
- LAMPEL, Joseph. Toward the learning organization. In: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph.. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. *Public Administration Review*, n. 19, v. 2, 1959, p. 79-88.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. *El proceso estratégico: conceptos, con textos y casos*. 2 ed. México: Prentice Hall, 1996.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.

- NONAKA, I. e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PASCALE, Richard T. Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success. *California Management Review*, v. XXVI, Spring 1984.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, Fall 1978, p. 7-21.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*, nº 2, vol. 1, outubro 1993.
- SCHON, Donald. *Beyond the stable state*. New York: The Norton Library, 1971.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 12 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STACEY, R. *Managing chaos: dynamic business strategies in a unpredictable world*. London: Kogan Page, 1992.
- REVISTA AMANA. Entrevista com Peter Senge, autor de A Quinta Disciplina. ?