

A ESTRATÉGIA COMO PROCESSO FORMAL E A ESTRATÉGIA COMO PROCESSO EMERGENTE

por *Bruno Alexandre Simões Mateus*

Sumário. Apresentam-se, de forma sintética, os ideais de dois tipos de escolas (estratégia como processo formal e estratégia como processo emergente) acerca do estabelecimento e planeamento estratégico. Para esse efeito, descrevem-se cada uma das escolas e tecem-se algumas comparações entre ambas. Pensa-se que esta abordagem auxiliará os leitores que pretendam compreender a estratégia implementada numa organização, ou mesmo estabelecer e planear uma determinada estratégia.

Palavras chave. Estratégia como processo formal, estratégia como processo emergente

1. Introdução

O mundo actual, onde as organizações se inserem, está a tornar-se cada vez mais complexo e competitivo. Mesmo as próprias organizações estão cada vez mais complexas. Já não basta olhar para dentro, é necessário perceber o ambiente ao redor e interagir com ele.

Quando a realidade é complexa existem diversas formas de olhar para ela. É neste contexto que se pretende sensibilizar o leitor sobre duas formas de estabelecer e planear uma estratégia: como um processo formal e como um processo emergente.

Existem excelentes obras sobre o tema, que o leitor terá todo o proveito em consultar, como o *Strategy Safari*, de H. Mintzberg (1998).

O presente texto procura esclarecer, de forma muito sintética, os ideais destes dois tipos de escolas. A abordagem seguida centra-se na descrição de cada uma delas individualmente, tecendo-se no fim algumas comparações entre ambas.

No parágrafo que se segue apresentam-se as ideias da estratégia como processo formal, sendo seguido por um parágrafo acerca da estratégia como processo emergente. No penúltimo parágrafo realiza-se uma comparação entre as duas escolas e no último parágrafo tecem-se algumas conclusões.

2. A Estratégia como Processo Formal

A estratégia como processo formal, juntamente com a estratégia como processo de concepção e a estratégia como processo analítico derivam de escolas de natureza prescritiva. Este tipo de escola preocupava-se essencialmente com o que as estratégias deveriam ser formuladas e não com o que estas surgiam.

Este tipo de estratégia surgiu nos anos sessenta em paralelo com a estratégia como processo de concepção, acabando mais tarde por ser, de alguma

forma, substituída pela estratégia como processo analítico.

Os ideais deste tipo de escola podem-se resumir simplesmente à formalização: formalização dos procedimentos, do treino, das análises, etc. O planeamento estratégico pode ser dividido em diversas fases, bem delineadas, onde em cada uma existem diversos mecanismos de avaliação.

Existem muitos modelos de como realizar o planeamento estratégico mas acabam todos por assentar nas mesmas ideias básicas. Apresenta-se de seguida os passos a realizar no planeamento estratégico, propostos por George Steiner's no livro *Top Management Planning* (1969):

- Estabelecimento dos objectivos: Foram desenvolvidos extensos procedimentos para tentar explicar e quantificar os objectivos da organização. No entanto, os valores e objectivos de uma organização são difíceis de formalizar. Devido a esta dificuldade, esta fase ficou reduzida à quantificação dos objectivos;
- Auditoria externa: Após o estabelecimento dos objectivos, nas duas fases seguintes é verificada a condição externa e interna da instituição. Na auditoria externa é dada muita importância à previsível evolução do ambiente onde a organização se insere. Prever e preparar pode ser considerada uma máxima desta escola. Para esta fase foram desenvolvidos diversos mecanismos, dos quais se destaca a construção de cenários hipotéticos alternativos acerca do futuro da instituição;
- Auditoria interna: Trata-se de um levantamento das forças e fraquezas da organização;
- Avaliação de estratégias: Como o próprio termo "avaliação" indica, foram aqui criadas diversas técnicas de quantificação, que iam desde as mais simples, como o cálculo do retorno de investimento, às mais complexas, como análises de risco. Nesta

fase, com a ajuda das ferramentas desenvolvidas, era escolhida a “melhor” das estratégias;

- Aplicação da estratégia: Nesta fase os modelos utilizados tornavam-se bastante complexos. Na realidade ocorre a situação inversa. A fase da formulação é uma fase divergente, onde a imaginação e deixada à “solta”, sendo a fase de implementação muito mais convergente. Mas como esta escola defendia uma formalização do planeamento, a fase da implementação oferecia mais liberdade e autocontrolo, não sendo necessário seguir à risca determinados procedimentos. Nesta fase, a estratégia era subdividida em sub-estratégias, estas em sub-estratégias e assim sucessivamente. Cada uma destas novas sub-estratégias tinha objectivos e *timings* diferentes. Havia uma hierarquização da estratégia principal;

Retira-se das fases anteriores que as estratégias surgem de forma controlada, através de um processo formal, decomposto em várias fases, cada uma delas controlada por diversos mecanismos como *checklists*.

Apesar do entusiasmo excessivo da época, pelos processos formais, os modelos desta escola caíam em desuso, sendo algumas das razões apresentadas de seguida:

- A natureza do “Plano” indica inflexibilidade. Estes servem para indicar uma direcção e promover a estabilidade de uma organização. Os “Planos” são desenvolvidos em torno do que a organização tem actualmente, não promovendo a mudança, o que é contrário aos objectivos da estratégia;

- A inflexibilidade do planeamento estratégico indica que a instituição é capaz de prever a evolução do ambiente actual, de o controlar, ou simplesmente assume a sua estabilidade. De outra forma não existem razões para realizar um conjunto de acções inflexíveis, resultantes do planeamento estratégico. Na realidade deve-se estar preparado para as alterações e reagir o mais rapidamente possível. O mundo não é estável e pouco ou nada previsível;

- O planeamento é separado da acção, isto é, quem planeia não implementa. Os responsáveis por implementar a estratégia, muitas vezes não conhecem o resultado dessa mesma estratégia a um mais baixo nível. Na realidade, um verdadeiro estratega não se dissocia do ambiente da acção;

- É indicado como se deve fazer o planeamento estratégico mas não como é que a estratégia em si surge;

- É gerada uma grande quantidade de informação, resultante de todos os mecanismos utilizados.

3. A Estratégia como Processo Emergente

A estratégia como processo emergente, juntamente com a estratégia como processo visionário,

visionário, como processo mental, como processo de negociação, como processo cultural e como processo ambiental derivam de escolas de natureza essencialmente descritiva. Neste tipo de escolas, a preocupação era descrever como é que as estratégias efectivamente se constituíam é não arranjar um modelo de criação da estratégia ideal, como nas escolas de natureza mais prescritiva. Estes novos tipos de escolas, de natureza descritiva, tentaram “abrir” o processo de planeamento estratégico para além da pessoa individual, processo esse influenciado por diversas forças, internas e externas à organização, e por diversos actores.

A estratégia como processo emergente vem confirmar as ideias anteriores. Este tipo de escola defendia que o mundo era muito complexo, o que tornava impossível a geração de todas as estratégias de uma só vez, de uma maneira simples e clara, como planos ou visões. As estratégias devem emergir em pequenos passos, à medida que a organização se adapta e aprende – Organizações Aprendentes.

Segundo esta escola, as estratégias surgem de pessoas, normalmente a trabalhar em conjunto, que estudam o estado actual da organização e como é que essa organização pode lidar com esse mesmo estado actual. Surgem então um conjunto de perguntas bastante pertinentes:

- Onde ocorre a Estratégia?
- Quem é o responsável pela Estratégia?
- Até que ponto a Estratégia pode ser um processo deliberado e consciente?
- Faz sentido a separação da Estratégia e da implementação?

Investigadores aficionados desta escola, argumentam que sempre que ocorre um redireccionamento estratégico, este não teve origem num plano formal nem mesmo parte de um nível hierárquico superior. Em vez disso, as estratégias surgem de um conjunto de pequenas acções e decisões, tomadas por todo o tipo de pessoas. Ao longo do tempo, estas pequenas decisões e acções somadas, levam a instituição num determinado sentido.

Os ideias desta escola podem-se então resumir em:

- A complexidade e a natureza imprevisível do ambiente onde a organização se insere não permite um controlo total sobre a Estratégia. O desenvolvimento de novas Estratégias deve reflectir o processo de aprendizagem ao longo do tempo;

- A organização aprende colectivamente, existindo muitos potenciais estratégias em toda ela.

- A Estratégia surge de quem tem a capacidade e os meios para aprender. Desta forma, a Estratégia

Estratégia pode surgir dos mais variados sítios e das mais variadas formas.

- O papel de líder não implica gerar novas Estratégias, mas sim, gerar a aprendizagem, e esta por sua vez levará a novas Estratégias.

Resta alertar para duas situações que podem resultar dos ideais desta escola e que estão relacionadas com a aprendizagem em si:

- A aprendizagem é um processo fascinante mas deve ser contrabalançado com o uso da própria aprendizagem. As pessoas devem aprender mas devem também dar uso ao que aprenderam, nas suas tarefas do dia a dia.

- Deve-se ter cuidado com aprendizagens negativas. Por exemplo, quando se falha em determinada situação, continua-se a investir numa tentativa de ultrapassar essa mesma situação. Muitas vezes perder-se a noção de que essa situação não tem solução e deve ser abandonada.

- A aprendizagem é dispendiosa, ocupando tempo, recursos, etc.

4. A Estratégia como Processo Formal vs A Estratégia como Processo Emergente

A estratégia como processo formal e a estratégia como processo emergente apresentam ideias bastantes diferentes, muito devido às escolas que as influenciaram.

Estes dois tipos de estratégia resultam de escolas bastantes diferentes, como referido atrás. A estratégia como processo formal resulta de uma escola de natureza mais prescritiva. Os seus apoiantes procuravam métodos e técnicas para formular Estratégias, preocupavam-se como criar Estratégias. Por outro lado, a estratégia como processo emergente resulta de uma escola de natureza mais descritiva, onde se tentava compreender como é que surgiam as Estratégias. Existe claramente uma distinção entre como fazer Estratégia e como surge a Estratégia.

Na estratégia como processo emergente faz-se referência às estratégias emergentes, fruto da aprendizagem de toda a organização. Na estratégia como processo formal, o único tipo de estratégia existente é a estratégia deliberada, pretendida, que reflecte o controlo com a quase exclusão da aprendizagem. Hoje sabe-se que a Estratégia resulta das estratégias deliberadas (controlo) e das estratégias emergentes (aprendizagem).

Na estratégia como processo formal, existe uma separação entre pensamento e acção, entre quem pensa a Estratégia e quem a põe em prática, estando estes papéis muito bem delimitados. Pelo contrário, na estratégia como processo emergente, não existe uma clara separação entre pensamento e acção, e sobre quem é que recai a responsabilidade de “criar” a

Estratégia. Como referido anteriormente, a Estratégia pode surgir de qualquer parte e de qualquer pessoa.

Sintetizando este dois tipos de escolas, resta dizer que a estratégia como processo formal apoia-se em mecanismos e técnicas mais ou menos complexas, sendo o pensamento estratégico meramente a aplicação dessas técnicas. A estratégia como processo emergente revela-se muito mais “aberta” e informal, onde qualquer coisa ou pessoa podem fazer Estratégia, resultando esta muitas vezes da imaginação e do acaso.

5. Conclusões

Pretendeu-se que este trabalho proporcionasse, de forma sintética mas objectiva e estruturante, uma familiarização com a estratégia como processo formal e como processo emergente. Para satisfazer este objectivo, optou-se por uma descrição individual destes dois tipos de estratégias, realizando-se no fim uma comparação entre ambas. Pensa-se que o resultado obtido satisfaz os requisitos de objectividade e pequena dimensão que pretendia atingir. Faz-se notar, todavia, que existem outros tipos de escolas que defendem outras formas de Estratégia. Assim, as indicações deste texto deverão ser entendidas como uma introdução a um vasto conjunto de ideias e pensamentos sobre como realizar e perceber o pensamento estratégico.

Referências

1. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari*, Prentice Hall, 1998.