

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INFORMÁTICA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Gestão de Empresas

2002/2003

Strategy Safari

-- A Formação Estratégica da Escola de Aprendizagem como um Processo Emergente --

Aluno:

Marco Paulo Seco Pintassilgo Dias Vaz mvaz@student.dei.uc.pt

n.º 995011088

A FORMAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA DE APRENDIZAGEM COMO UM PROCESSO EMERGENTE

O principal lema da escola de aprendizagem é: as estratégias aprendem com o passar do tempo. Embora seja bastante difícil por isso em prática, as estratégias vão emergindo e seja individualmente ou colectivamente o importante é não esquecer de ir aprendendo com as experiências e ganhar capacidades para a organização poder actuar com ela.

Esta escola veio para mudar, no campo da gestão estratégica, todos os pensamentos admissíveis e as premissas básicas existentes nas cabeças das outras escolas. De seguida tento responder a muitas das questões que se colocam perante uma organização acerca da estratégia, formação da estratégia, formulação da estratégia entre outras.

Formação vs. Formulação

Uma pergunta importante de responder é a seguinte: como é que realmente se forma a estratégia nas organizações? E atenção que não é como são formuladas mas como se formam.

Tem-se vindo a verificar que muito poucas das estratégias formuladas são actualmente implementadas. Embora existam muitos que o gostariam de fazer (os pensadores), separar formulação de implementação é o mesmo que dissociar pensar de actuar, por isso, qualquer falha que exista na implementação está directamente ligada a uma falha de formulação. Sendo assim, como sugere o TEXTO 1, talvez necessitemos um pouco menos de inteligência na gestão estratégica.

ESTRATÉGIAS MAIS EFECTIVAS, MENOS CLARAS

Se encher metade de uma garrafa com uma dúzia de abelhas e o mesmo número de moscas, e dispor a garrafa horizontalmente, com a sua base (o lado fechado) para a janela, irá reparar que as abelhas irão persistir, até que morram de exaustão ou fome, na tentativa de encontrar uma abertura através do vidro; enquanto que as moscas, em menos de dois minutos, irão sair pelo gargalo no lado oposto... Será o amor de voar das abelhas, será a sua inteligência, que é sua destruição nesta experiência. Elas evidentemente imaginam que a solução para todas as prisões deverá ser onde a luz brilhar mais; e elas actuam de acordo, e persistem numa acção muito lógica. A garrafa de abelhas é uma mistério sobrenatural... e, quanto maior é a sua inteligência, mais inadmissível, mais incompreensível, irá o estranho obstáculo parecer. Já as moscas imbecis, desatentas da lógica... rodopiam descontroladamente de um lado para o outro, e encontram a grande fortuna que frequentemente espera na simplicidade... necessariamente acabam por descobrir a amiga abertura que lhes devolve a liberdade. (Gordon Siu, in Peters and Waterman, 1982:108)

Nós temos demasiadas abelhas fazendo estratégia ou poucas moscas?

Há quem sugira que as novas estratégias significativas raramente são originadas de um planeamento formalizado, mas sim de pequenas alterações realizadas por diferentes pessoas de diferentes grupos que por vezes nem pensam nas consequências estratégicas que essas decisões poderão ter para a organização.

EMERGÊNCIA DE UM MODELO DE APRENDIZAGEM

De seguida será traçada a evolução, através de várias fases, da escola de aprendizagem.

Incrementalismo Desarticulado

Nesta fase pode-se considerar que na “política de criar”, decisões são feitas à margem, por um conjunto de actores severamente coordenados por uma autoridade central, mais para resolver problemas do que criar oportunidades, com pouca atenção para objectivos principais ou mesmo conexões entre decisões diferentes. Estes diferentes actores encarregam-se de um processo informal de “ajustamento mútuo”.

Esta política é tipicamente um processo que nunca acaba, constituído por sucessivos passos no qual pequenos pedaços mordidos continuamente são substituídos de um grande pedaço. Quem irá reparar incrementalmente estes pequenos pedaços é alguém sensato e desembaraçado.

Visto esta teoria de Lindblom ser tão pequena, algumas perguntas como: Poderá este incrementalismo ser chamado estratégico? Virá algo por fora de tal processo que poderá justamente se chamar de estratégia? Estava ali alguma direcção deliberada ou mesmo uma convergência emergente que definia posições comuns ou perspectivas colectivas? têm resposta negativa ou ficam por responder. Mesmo assim foi aberto um caminho para uma nova escola de pensamento na formação estratégica.

Incrementalismo Lógico

Esta fase, que apareceu uns anos depois, foi criada por Quinn. Afirma que tal como na fase anterior o processo de criar é de natureza incremental mas não concorda com a incoerência descrita. Sendo assim, existem um conjunto de actores centrais colocados juntos que direccionam o processo para uma estratégia final. Enquanto o planeamento não descreve como os actores formulam a sua estratégia, incrementalismo sim. De forma lógica as peças vão sendo ligadas umas às outras – incrementalismo lógico. Gestão estratégica consiste em desenvolver ou manter nas cabeças dos executivos um modelo consistente misturado com decisões feitas em certos subsistemas da organização. Incrementalismo pode ser visto de duas maneiras que mantêm a separação :

- Processo para desenvolver a visão estratégica – vai aprendendo incrementalmente;
- Processo que dá vida à visão que já se encontra na mente estratégica – estratégia tacticamente manuseada com um hábito incremental.

Para se tentar juntar estes dois processos é necessário que estratégias promovam visões estratégicas, sendo elas próprias alteradas e aperfeiçoadas. As relações entre formulação e implementação devem ser definidas, embora se saiba que por um lado as duas são cuidadosamente entrelaçadas mas por outro é importante a implementação de uma estratégia bem formulada.

TEORIA EVOLUTIVA: esta teoria, tal como descrito anteriormente, descreve subsistemas similares, mas vêem alterações como derivados da sua interacção em vez de ordens comandadas. Ou seja, mudanças emergem desde a interacção cumulativa entre básicos sistemas de acção - “rotinas”. Rotinas são modelos repetitivos de actividade que sustenta e controla a funcionalidade plana de organização. Eles cobrem

áreas tais como contratos, aquecimentos, promoções e orçamentos. As organizações são compostas de hierarquias de rotinas, alargamentos desde o mais básico do piso da fábrica até ao que é usado pelos gestores para controlar outras actividades. Rotinas transmitem estabilidade para a organização.

Numa torção ingénua, contudo, teóricos evolucionários argumentam que rotinas são também responsáveis por criar alterações, contudo inadvertidamente. A interacção entre rotinas estabelecidas e novas situações é uma importante origem de aprendizagem. Como as rotinas estão alteradas para negociar com novas situações, grandes alterações aparecem. Isto acontece porque as rotinas estão interligadas, para que uma alteração num conjunto irá colidir com outros, causando efeito cascata. Gestão pode influenciar o processo tirando rotinas inefectivas do processo faseado, transferindo as mais efectivas de uma parte da organização para outra e inserindo novas rotinas na organização, quer por imitação – emprestando o que aparenta a melhor prática de outras organizações ou por experimentação – vindo como inovação numa pequena escala irá afectar o resto da organização.

Esta teoria paralela à regra de subsistema, dá mais ênfase ao processo de estratégia.

Aventura Estratégica

Nesta fase, outras partes começam a ser ouvidas. Sendo assim, existe a necessidade de descrever como ideias para mudança estratégica alteram o surgimento inicial. Aos trabalhadores da organização é dada a liberdade de persuadir ideias prometedoras e de desenvolver novos produtos.

Tudo o que tem a ver com isto depende na iniciativa e necessidades de pessoas que actua intensamente dentro da hierarquia colectiva, como empresários internos. Como no caso de empresários externos que operam no mercado, este tipo de pessoas devem competir por recursos com outros que estão ocupados a promover os seus próprios riscos. A organização tem de persuadir os seus próprios gestores seniores, não pondo de fora riscos capitalistas. Embora estes gestores seniores usem uma variedade de sistemas administrativos formais para avaliarem riscos internos (tais como procedimentos de orçamentar capitais), muitos depende no seu julgamento, baseado na experiência do passado. Noutras palavras, a sua própria aprendizagem pode ser mais importante do que qualquer análise formal.

A iniciativa estratégica, também se desenvolve, algo profundamente na hierarquia e é depois defendida ou dá-se-lhe um impulso por gestores de nível médio que procuram autorização de executivos seniores. O modelo Bower-Burgelman – modelo de Processo de Estratégia de Fazer envolve múltiplas, simultâneas, entrelaçadas e sequenciais actividades de gestão sob três níveis e envolvendo quatro sub-processos: dois entrelaçados processos fundidos de ‘definição’ e ‘impulso’ e duas coberturas de processos colectivos de ‘determinação de contexto estrutural’ e ‘determinação de contexto estratégico’ como mostrado na FIGURA 1 e na descrição que se segue.

Definição é um processo cognitivo no qual forças tecnológicas e de mercado, inicialmente mal definidas, são comunicadas à organização e iniciativas estratégicas são desenvolvidas primariamente pelos gestores da linha da frente que usualmente têm conhecimentos específicos em tecnologia e estão perto do mercado...

Key Activities		Core Processes		Overlaying Processes	
		Definition	Impetus	Strategic Context	Structural Context
Levels	Corporate Management	Monitoring	Authorizing	Rationalizing	Structuring
	New Venture Development Management	Coaching Stewardship	Organizational Championing Strategic Building	Delineating	Negotiating
	Group Leader Venture Manager	Technical and Need Linking	Product Championing Strategic Forcing	Gatekeeping Idea Generating Bootlegging	Questioning

FIGURA 1
Modelo de Processo de Burgelman de Risco Interno Colectivo

Impulso é um grande processo socio-político pelas quais estas iniciativas estratégicas são continuamente defendidas pelos gestores da linha da frente e são adoptadas e quebradas pelos gestores médios que, fazendo-o, colocam as suas reputações em bom julgamento e a carreira organizacional em aposta. A regra dos gestores de topo está limitada ao que eles não necessariamente têm o conhecimento ou informação apropriados para evoluir em aspectos técnicos e económicos das iniciativas estratégicas...

Por esse motivo, iniciativas estratégicas “emergem” primeiramente desde actividades de gestão de gestores da linha da frente e médios... Apesar disso, gestores de topo podem exercer influências críticas nestas actividades configurando o *contexto estrutural* (i.e., vários mecanismos organizacionais e administrativos tais como arquitectura organizacional, informação e sistemas de medida e sistemas de recompensa e castigo) para reflectir os objectivos colectivos, e assim manipular o contexto no qual decisões e acções por gestores de nível baixo são tomadas... O desenvolvimento dessas iniciativas estratégicas irão lidar com o refinamento ou mudança do conceito de estratégia colectiva, assim determinando o *contexto estratégico* através do tempo. A determinação do contexto estratégico é concebido primariamente como um processo político... para convencer os gestores de topo que o conceito corrente de estratégia colectiva necessita de ser alterada...

Daqui podemos tirar que seria difícil imaginar muito mais inovação real ocorrendo em grandes negócios que tinham confiado naquelas mudanças serem previstas e predeterminadas pelos planos prescientes feitos pelos gestores de topo. Sucesso ou falha de um risco depende das capacidades conceptuais e políticas dos gestores de nível médio. Por exemplo, “para demonstrar que qual convencional

sabedoria colectiva tinha classificado como sendo impossível, de facto, era possível,” assim como “vencer dificuldades em aquisição de investigação”, actuando como “varredor de ruas” para encontrar “escondidos ou esquecidos recursos” se forem necessários.

Esta noção de “risco” parece servir de modelo na escola de aprendizagem, com consideração para ambos os processos de aprendizagem e a regra de múltiplos actores nela. Isto é claramente dito na seguinte passagem de Burgelman nas implicações de “risco colectivo interno” para práticas de gestão:

Primeiro, esta vista de estratégia de fazer... arrasta a atenção dos gestores de topo para a regra de empresários internos na aprendizagem organizacional. Eles são a força condutora em aprender e perceber novas oportunidades baseadas em novas capacidades que não são como eram reconhecidas como distintas para a firma... Segundo... gestores de topo devem estabelecer mecanismos para capturar e potenciar a aprendizagem que resulta de experiências ocupadas por indivíduos principiantes de níveis de operação e médios na organização... Acedendo, decompondo e recompensando os sucessos dos empresários e falhanços podem assim ser criticados para a sustentação da estratégia de fazer como um processo de aprendizagem social. (83, 84)

No entanto, ainda não se estava num modelo completo de aprendizagem de formação estratégica. Todo o conceito que risco desenvolvido nesta fase parece depender de dois outros conceitos desenvolvidos no espírito da escola de aprendizagem. Um é a **estratégia emergente** e o outro é o **senso retrospectivo de fazer**.

Estratégia Emergente

Nesta fase, estratégia deliberada é distinta da estratégia emergente. Enquanto estratégia deliberada foca-se no controlo – tendo a certeza que intenções administrativas são realizadas na acção – a estratégia emergente enfatiza conhecimento – vindo para perceber através da tomada de acções quais daquelas intenções deverão estar em primeiro lugar. Nestas últimas três perspectivas de escola de gestão estratégica apenas se tem falado em estratégia deliberada onde se enfatiza controlo e se exclui aprendizagem.

Estratégia emergente abre a porta à aprendizagem estratégica. Visto de um ponto metafórico, cada mordida que a organização dá (cada conhecimento sustentado recebido) poderá influenciar a próxima, levando eventualmente para um bem definido conjunto de receitas (levando a organização a convergir para um modelo que advém da sua estratégia), acabando tudo numa grande e fantástica festa.

De seguida é mostrada uma tabela de estratégias deliberadas e emergentes:

TIPO DE ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Planeada	Estratégias originadas em planos formais: intenção precisa existe, formulada e articulada pelos chefes centrais, garantida por controlos formais para assegurar livres surpresas de implementação no início, controláveis ou ambientes predictáveis; estratégias mais deliberadas
Empresarial	Estratégias originadas na visão central: existem intenções como visão

	<p>peçoal de um líder e assim são adaptadas a novas oportunidades; organização debaixo de controlo pessoal de liderança e localizadas em nichos de ambiente protegidos; estratégias largamente deliberadas mas podem emergir em detalhe e mesmo orientação</p>
Ideológica	<p>Estratégias originadas em crenças partilhadas: intenções existem como uma visão colectiva de todos os actores, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas normalmente através de doutrinas e/ou socialização; organizações frequentemente proactivas em ambientes cara a cara; estratégia menos deliberada</p>
Protecção	<p>Estratégias originadas em constrangimentos: liderança, em controlo parcial das acções organizacionais, definem os limites estratégicos ou alvos dentro que outros actores respondem ás suas próprias experiências ou preferências; perspectiva é deliberada, posições, etc. podem ser emergentes; estratégia pode também ser descrita como deliberadamente emergente</p>
Processo	<p>Estratégias originadas no processo: os processos de liderança nos aspectos de controlo da estratégia (contratos, estrutura, etc.), deixando aspectos de conteúdo para outros actores; estratégias em parte deliberadas, parte emergentes (e, novamente, emergentemente deliberadas)</p>
Desligadas	<p>Estratégias originadas em enclaves e riscos: actor(es) folgadoamente unidos ao resto dos procedimentos modelo da organização em acções próprias em falta de ou em directa contradição para, intenções centrais ou comuns; estratégias organizacionalmente emergentes exista ou não deliberação para actores</p>
Consenso	<p>Estratégias originadas em consenso: através de ajustamentos mútuos, actores convergem para modelos que vêm penetrar na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias raramente emergentes</p>
Imposta	<p>Estratégias originadas no meio: o meio dita o modelo em acções ou através de imposição directa ou através de preempção implícita ou limitando as escolhas organizacionais; estratégias mais emergentes, embora possam ser interiorizadas pelas organizações e feitas deliberadamente</p>

TABELA 1 - TABELA DE ESTRATÉGIA DELIBERADA E EMERGENTE

Sendo assim, o processo colectivo de emergência poderá ser:

- **bastante simples:** por exemplo, os vendedores de uma firma podem encontrar-se a si próprios favorecendo um tipo de clientes em vez de outro (talvez porque desde o passado que é mais fácil de lhe vender). Assim o mercado da firma simplesmente muda através da falta de intenção da gestão;
- **bastante complexo:** Considere o processo de risco que acabámos de descrever, com iniciativas na linha de fogo, campeões em gestão mediana que lhes dá impulso e gestores seniores que procuram criar um contexto para tudo isto.

Então sobrepor-se nesta noção de convergência, onde de certo modo as consequências destas iniciativas conduzem a certos tipos de integração ou exemplo. Isso poderá acontecer em todos os tipos de caminhos, como interacção de pessoas, conflitos e mútuos arranjos, aprender a partir de cada um e eventualmente desenvolver consenso. De seguida descreve-se como estratégia emerge numa organização profissional, tal como numa universidade ou hospital, talvez como num cargo de contabilista ou firma de consultoria.

ESTRATÉGIA DE APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL

Aqui pretendemos essencialmente focar em como decisões e acções nas organizações ordenam-se a si próprias para modelos com o passar do tempo. De seguida examinamos as decisões controladas por indivíduos profissionais, por gestores centrais e pela colectividade.

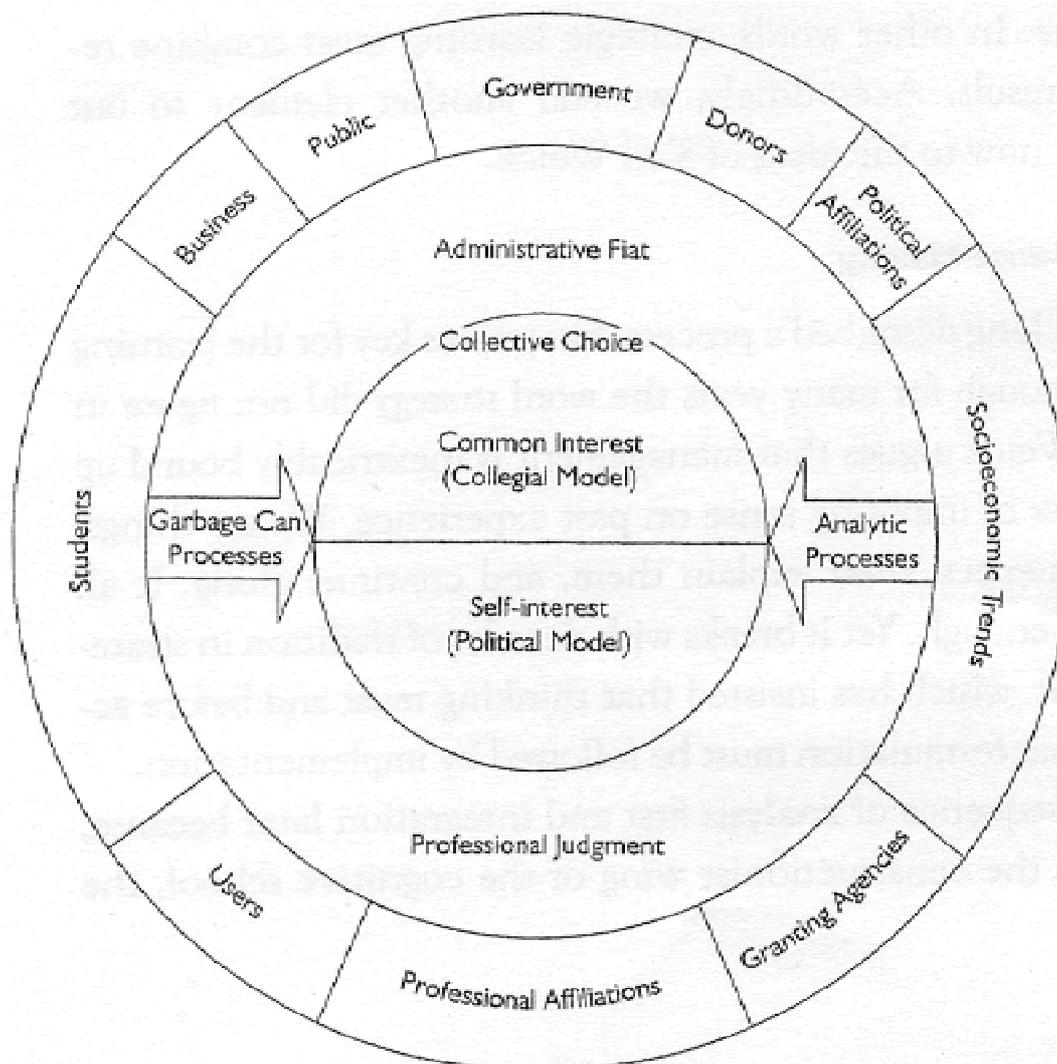


FIGURA 2

Decisões Feitas por Julgamento Profissional

Organizações profissionais são distintas pelo facto de que a determinação da missão básica – os serviços específicos a serem oferecidos e a quem – é numa boa parte deixado ao julgamento de profissionais como indivíduos. Na universidade, por exemplo, cada professor tem a tarefa de controlar acima do que é ensinado e assim como o que é investigado e como. Assim a estratégia de produto-mercado de uma universidade deve ser vista como a composição de ensinamento individual e os postos de investigação de todos os seus professores. Existe, contudo, um subtil mas não insignificante constrangimento neste poder. Aos profissionais é deixado o dever de decidir por eles apenas porque anos de treino têm

assegurado que ele irão decidir por caminhos geralmente aceitáveis nas suas profissões. Puxados ao limite, então, a liberdade dos indivíduos torna-se em controlo profissional.

Decisões Feitas por Ordem Administrativa

A autonomia profissional rapidamente limita a capacidade de gestores centrais para gerir os profissionais nos caminhos da hierarquia convencional. Mas certos tipos de actividade caem no domínio do que pode ser chamado por ordem administrativa. Eles incluem algumas decisões financeiras, por exemplo para comprar e vender vantagens assim como controlar muitos trabalhadores não profissionais. Gestores centrais também podem usar uma regra de relevo para determinar o procedimento pelo que o processo colectivo funciona: que comité existe, quem está dominado a eles, e por aí em diante, que pode levar a influências consideráveis. Além do mais, em tempo de crise, gestores podem adquirir mais poderes extensivos como os profissionais submetem-se a liderança que deve actuar decisivamente.

Decisões Feitas por Escolha Colectiva

Muitas decisões são manipuladas em processos interactivos que combinam profissionais com gestores de uma variedade de níveis e unidades. Incluídas são decisões relacionadas à criação e descontinuação de actividades e unidades de diferentes tipos. Outras decisões importantes aqui incluem a contratação e promoção dos profissionais. Alterações propostas em actividades podem requerer um campeão profissional ou administrativo, mas a planificação e final aprovação deles também acabam com tarefas violentas e camadas de comités regulares, compostos por profissionais e gestores e algumas vezes estranhos. A figura vista atrás mostra quatro modelos pelos quais tais processos colectivos operam: um modelo colegial baseado em interesses comuns; um modelo político baseado em interesses próprios; um modelo de caixote de lixo baseado num tipo de desinteresse (caracterizado por “coleções de escolhas procurando por problemas, soluções e sensações procurando situações de decisão em que elas podem ser ganhas, soluções procurando por acontecimentos para os quais elas podem ser uma resposta e fatores de decisões procurando trabalho”[Cohen, March, e Olsen, 1972:1]); e um modelo analítico, baseado em interesses próprios, porque os campeões usam a análise para promover os seus candidatos estratégicos ou para bloquear os dos outros.

Estratégias na Organização Profissional

Enquanto poderá parecer difícil para criar estratégias, devido à fragmentação, a política, e o lixo podem ser fenómenos, de facto a organização profissional é inundada de estratégias (significando modelos nestas acções). Depois de tudo, todos os profissionais levam a cabo muitas actividades standarizadas. Isso significa a presença de estratégias producto-mercado abundantes – algumas vezes uma ou mais para cada e todos profissionais! Decisões feitas pela ordem profissional pode obviamente lidar com estratégias, mas mesmo os processos colectivos podem lidar com modelos persistentes. O que é colegialidade afinal, mas procedimento cooperativo. E pense apenas nas forças de hábito e tradição em organizações profissionais.

Acima de tudo, as estratégias das organizações profissionais tende a exibir um notável grau de escalabilidade. As reorientações principais na estratégia – “revoluções estratégicas” – são desencorajadas pela fragmentação da actividade e o poder de profissionais individuais assim como das suas associações exteriores. Mas a um nível restrito, mudança é ubíquo. Programas individuais estão continuamente a ser alterados, procedimentos redesenhados e troca de clientela. Assim, paradoxalmente, a cima de tudo a organização profissional é ainda extremamente estável nas suas operações práticas num estado de alteração perpetual. Insignificadamente exagerada, a organização nunca muda enquanto as suas operações nunca param de mudar.

Na estratégia de fazer aparece um tipo de modelo a que chamei de “raiz de erva”, onde as estratégias crescem inicialmente como ervas daninhas num jardim, tomando raiz em todos os tipos de lugares estranhos. Algumas multiplicam-se, para se tornarem largamente organizacionais, algumas vezes sem mesmo serem reconhecidas como tal, deixam-se sozinhas ser conscientemente geridas para fazer tal. Para lhe fazer frente existe o modelo a que chamei de “estufa”, reproduzido pelo design, planeamento e posicionamento escolar. Estes dois modelos competem cada um para mostrar que eles são extremos, que estratégia real recai algures entre os dois modelos. Nós particularmente desejamos por ênfase no sentido de que o modelo raiz de erva é obviamente exagerado, o modelo estufa, apesar de ser muito mais amplamente aceite, não é mais exagerado. Apenas por justaposição cada um contra o outro pode ser feito claramente que todos os procedimentos estratégicos reais têm de combinar controlo deliberado com aprendizagem emergente.

Tem-se associado estratégia emergente com aprendizagem. Mas isso não é completamente justo. De seguida tentamos assim combinar reflexão com resultado na aprendizagem estratégica.

Sentido Retrospectivo de Fazer

Nesta fase argumenta-se que gestão é inextricavelmente limitada com o processo de senso de imposição na experiência passada, noutras palavras, tentamos coisas, vemos as consequências, depois explicamo-as e continuamos para a frente. Isto vem quebrar a tradição que afirma que formulação deve ser seguida da implementação (pensar acaba e começa a acção).

Não existe a seguinte sequência:

1. Análise;
2. Integração;

pois o mundo não algo estável que depois de ser analisado é colocado e integrado numa figura final. A realidade deste mundo emerge de uma interpretação constante e desenvolvimento das nossas experiências passadas. Nós necessitamos ordem, mas isso faz com que as anomalias subam, e estas por sua vez fazem com que nós voltemos a arranjar novas ordens.

Usa-se o modelo ecológico de variação, selecção e retenção, decreve-se uma forma de comportamento de aprendizagem da seguinte forma:

1. faça algo;
2. encontre e seleccione o que trabalha, ou seja, tenha consciência daquelas acções em retrospectiva;

ou seja, os gestores necessitam um conjunto largo de experiências e das competências com que pode lidar, de forma a criar novas e robustas estratégias.

Normalmente acredita-se que a aprendizagem deverá parar antes que a fase de actuação comece. Se quer diversificar, analise as suas forças e fraquezas para que possa assim estabelecer qual é o mercado a que pertence. Depois vá-se a eles. Embora pareça altamente eficiente, muito frequentemente este modo não funciona e aprender não é possível sem actuar. As organizações necessitam de descobrir as suas forças e fraquezas.

Desta maneira a firma tende a diversificar sendo possível entrar numa variedade de diferentes mercados para encontrar lá o que ela pode fazer de melhor (aprender acerca das suas forças e fraquezas). Ela continua apenas naquilo que tem trabalhado. Gradualmente, através de pesquisa para fazer juízo de tudo isto, ela converge numa estratégia diversificada ajustada a ela própria.

SENTIDO EMERGENTE DE FAZER. Combinando estas noções de emergência e sentido de fazer, levantam-se todos os tipos de possibilidades fascinantes. Por exemplo, organizações devem aprender reconhecendo modelos no seu próprio comportamento, assim convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o seu futuro. Deste modo comportamentos de planeamento que parecem ser os mais contrários podem, perante certas circunstâncias, informá-los, providenciando novas estratégias criativas para o programa. Ou então aprendizagem pode tomar lugar numa tolerante visão – a estratégia “guarda-chuva” descrita na TABELA 1, que é ponderada cuidadosamente na sua perspectiva protectora ainda emergente na sua específica posição. As pessoas adaptam-se debaixo do “guarda-chuva”. Similarmente, uma organização pode usar um processo estratégico, onde o comando central gere o processo (por exemplo, encorajando a aventura e iniciativa estratégicas) enquanto deixa o conteúdo (o que é que esta estratégia virá a ser) para outros.

A acção recíproca entre pensamento e acção também lida com todos os tipos de questões interessantes. Por exemplo, como é que intenções estratégicas difusam através de uma organização, não apenas na sua hierarquia, mas acima disso, e ao longo de diferentes actividades? E quanto àquele que é maravilhoso conceito alusivo de “recordação organizacional”? O que acontece quando muitas pessoas num sistema actuam com uma recordação, para falarem? De onde é que esta “cognição colectiva” vem? Interessantemente, a escola cultural deverá fornecer melhores indicações aqui do que a escola cognitiva.

Esta discussão sugere que um modelo de aprendizagem de formação estratégica está agora ele próprio a emergir, fora do canto inferior direito da matriz mostrada na FIGURA 2, que direcciona diferentes processos contra as nossas principais definições de estratégia.

		estratégia como	
		conjunto de posições	perspectiva unificada
Estratégia como	plano debatido	Planeamento	Visionamento
	modelo emergente	Risco	Aprendizagem

FIGURA 2 – Processos de Estratégia por Estratégia

Aprender através de Erro(s) em Honda

Para concluirmos esta discussão faz-se a justaposição do posicionamento, escolas de aprendizagem e servidores. Para isso analisamos as considerações de Richard Pascale de como a Honda entrou para o mercado americano de motas comparando-as com as pretensões do Grupo de Consultoria de Boston.

AS CONSIDERAÇÕES BCG. Alguns anos atrás, o Governo Britânico alugou o Grupo de Consultoria de Boston (BCG) para ajudar a explicar como foi que as firmas Japonesas, especialmente a Honda, tão dramaticamente levou a cabo os mercados equivalentes de U.K. para as motas nos Estados Unidos. (Em 1959, os Britânicos tinham 49% do mercado importante; em 1996, só a Honda tinha capturado 63% da quota do mercado inteiro). O relatório do BCG foi entregue em 1975 e foi novidade BCG, o clássico posicionamento racional – tanto que o relatório tornou-se a base para bem-conhecer casos de estudo escritos em Harvard e noutros lugares e usado na maioria dos negócios das escolas americanas para ensinar aos estudantes exemplares atitudes estratégicas. O relatório foi acerca de curvas de experiência e quotas do grande mercado e cuidadosamente reflectindo as estratégias deliberadas, especialmente como uma firma que se dedica ao baixo custo, usando a escala da sua base doméstica de produção, atacou o mercado Americano forçando a entrada através de um novo segmento – a venda de pequenas motas (motociclos) a consumidores da classe média. A citação da BCG relatava:

A indústria Japonesa de motas, em particular a Honda, no mercado líder, apresenta uma figura [consistente]. A filosofia básica das fábricas dos Japoneses é tal que grandes volumes por modelo fornecem o potencial para alta produtividade como o resultado de usar capital intensivo e grandes técnicas automáticas. As suas estratégias de marketing estão, assim, directamente perto de desenvolver estes grandes volumes de modelos, por este motivo atenção cuidadosa que nós temos observado-os dando para crescer e partilhar o mercado.

AS CONSIDERAÇÕES DOS GESTORES DA HONDA. Surpreendido com tudo isto, Richard Pascale e António Athos voaram para o Japão e entrevistaram os gestores que tinham feito tudo isto na América. Eles contaram uma história um pouco diferente.

“Na verdade, não tínhamos nenhuma outra estratégia do que a ideia de ver se nós podemos vender algo nos Estados Unidos.” Honda tinha que obter uma atribuição monetária do Ministro Japonês das Finanças, parte de um famoso governo para suportar a competitividade da sua indústria no estrangeiro. “Eles foram extraordinariamente cépticos”, disseram os gestores; eles finalmente garantiram à Honda o direito de investir \$250,000 nos Estados Unidos, mas apenas \$110,000 em dinheiro!

“Mr. Honda foi especialmente confiante nas máquinas de 250cc e 305cc”, os gestores continuaram com o seu líder. “A forma dos guiadores nestas grandes máquinas pareciam como a sobranceira de Buddha, que ele sentiu ser um forte ponto de venda”. (Suportando a ideia que motas na América na altura eram conduzidas por tipos vestidos de casacos de cor preta. Não existia mercado para eles como transportes regulares.)

Os gestores abriram um reles apartamento em Los Angeles; dois deles dormiam no chão. No seu armazém numa secção baixa da cidade, eles próprios varreram os andares e empilharam as motas à mão, para poupar dinheiro. A sua chegada à América coincidiu com o encerramento da época de motociclismo de 1959.

O próximo ano, algumas das poucas das grandes motas começaram a vender-se. Depois, como eles o puseram, “um desastre atingiu”. Porque os motociclos são conduzidos cada vez mais e mais rápido nos Estados Unidos, a Honda começou a quebrar. “mas ao mesmo tempo”, eles diziam, “eventos tinham tomado uma volta surpreendente”:

Em toda a parte os nossos primeiros meses, seguindo Mr. Honda e os nossos próprios instintos, nós não tínhamos tentado mover os 50cc. Enquanto eles eram um verdadeiro sucesso no Japão (e o fabrico não conseguia manter as necessidades dali), eles pareceram completamente inconvenientes para o mercado dos U.S. onde tudo era grande e mais luxuoso. Como um argumento decisivo, nós tínhamos as nossas visões do mercado importante – e os Europeus, como os fabricantes Americanos, realçaram as grandes máquinas.

Nós usamos as nossas 50 da Honda para conduzir à volta de Los Angeles em recados. Eles atraíram muita atenção. Um dia tivemos uma chamada de um comprador Sears. Enquanto persistia na nossa refutação de vender através de um intermediário, tomámos nota do interesse do Sear. Mas continuávamos a hesitar em colocar as motas de 50cc fora do medo que elas podiam agravar a nossa imagem num pesado mercado. Mas depois as motas grandes começaram a quebrar, não tínhamos escolha. Deixamos as 50cc moverem-se.

O resto é história. Vendas cresceram dramaticamente. Americanos da classe média começaram a conduzir em Hondas, primeiro as Supercubs, mais tarde as grandes motas. Concebido por um UCLA graduado para um projecto de aula, foi mostrado aos gestores da Honda. Mas continuando a tentar hesitar o mercado e não contrariando os tipos de casaco preto, eles foram divididos. Eventualmente o director de vendas falou com os seus colegas seniores para o aceitarem.

CÁLCULOS DISPUTADOS. Depois de Mintzberg (1990) usar esta história num artigo no *Strategic Management Journal* para criticar a escola de design e fazer alguns pontos acerca da estratégia de aprendizagem, Michael Goold, que tem publicado extensivamente de uma perspectiva de planeamento e posicionamento, publicou uma resposta. Goold identificou-se como o co-autor do relatório BCG e comentou o seguinte:

O relatório não reside em como a estratégia da Honda foi envolvida e na aprendizagem que tomou lugar. Contudo, o relatório foi autorizado para uma indústria em crise, com o objectivo de identificar alternativas comercialmente viáveis. A perspectiva requerida foi gerida ('o que devemos fazer agora?'), não histórica ('como é que esta situação surgiu?'). E para a maioria dos executivos ansiosos com gestão estratégica o interesse primário irá sempre ser 'o que devemos fazer agora?'

Dando tal interesse, [uma aproximação de aprendizagem ia presumivelmente recomendar] "tenta algo, vê se funciona e aprende da tua experiência." Na verdade existem algumas sugestões que uma deverá especificamente tentar "prováveis novos competidores". Para o gestor, tal concelho não iria ajudar, mesmo irritando. "Como é claro, nós devemos aprender da experiência", ele dizia, "mas nós nem temos o tempo nem o dinheiro para experimentar continuamente, sem resultado". Onde as necessidades dos gestores ajudaram-nos com o que eles deviam tentar para funcionar. Isto, sem dúvida, é exactamente onde o pensamento de gestão estratégica deverá esforçar-se para ser eficaz. Neste contexto, a análise da BCG do sucesso da Honda é muito mais válida... O seu propósito era discernir que contornos atrás e considerar para o sucesso da Honda, num caminho que irá

ajudar outros a pensar através do que como estratégias deverão ser para trabalhar...

O gráfico da FIGURA 3 mostra as importações das motas nos U.S. e parte da Grande Bretanha e dos Japoneses antes e depois da publicação de 1975 do relatório BCG. As importações britânicas aumentaram o peso depois desse ano, enquanto Japoneses começaram dramaticamente a subir no próximo, passando o mercado de um bilhão de dólares no mesmo ano que os Britânicos importam ciaram perto de um milhão de dólares! O relatório BCG, assim, dificilmente fica como um modelo de sucesso de intervenção de consultoria.

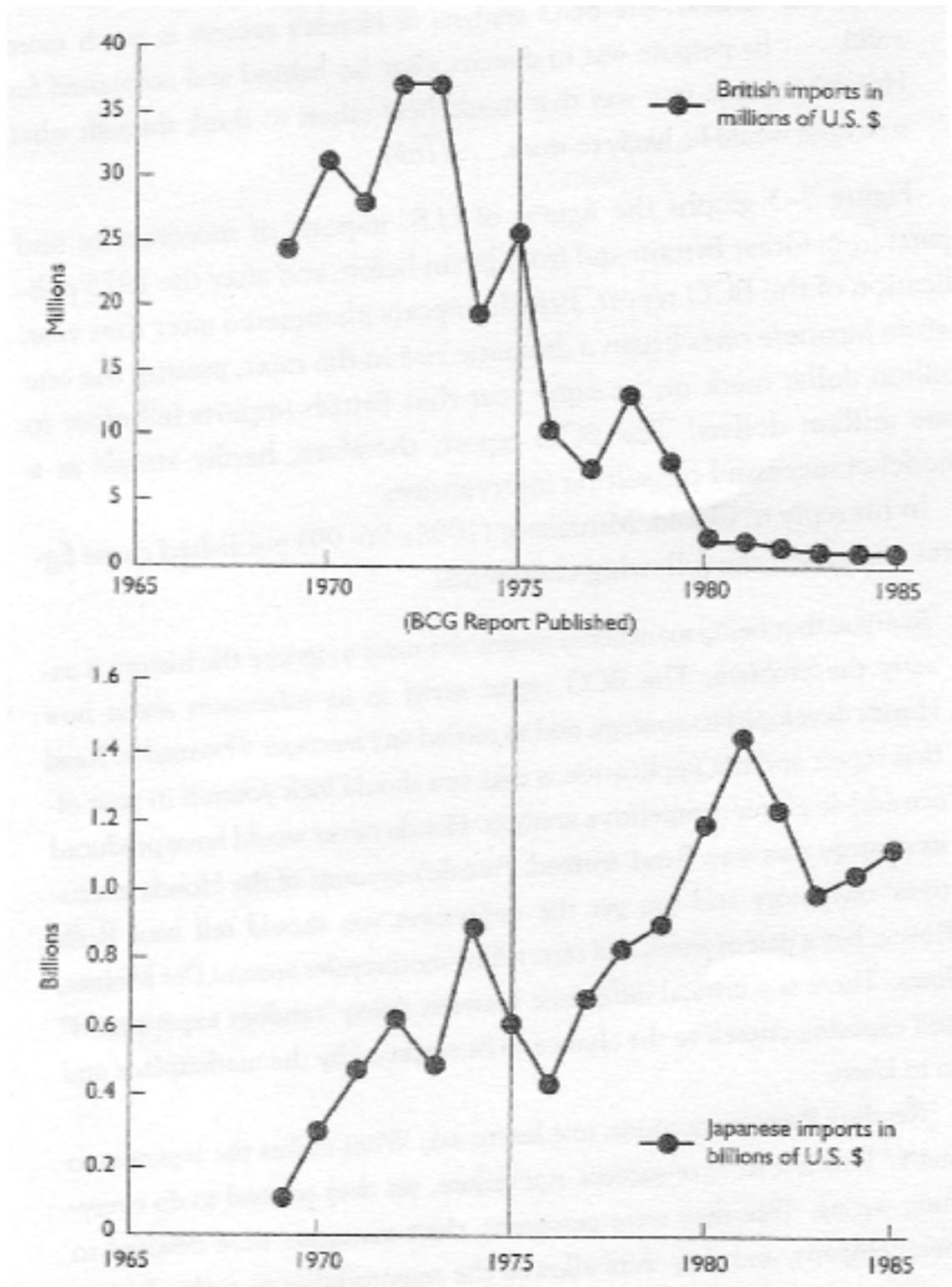


FIGURA 3
Importações nos Estados Unidos de Motociclos e Partes

Na sua resposta a Goold, Mintzberg publicou estas figuras e adicionou os seguintes comentários:

Para demonstrar que ser gestor significa a necessidade de ignorar a história é exactamente o problema. O relatório BCG errou nas suas inferências acerca de como Honda desenvolveu a sua estratégia e então enganou qualquer gestor que o tenha lido. Ler esse relatório e a implicação é que deverá ver a si próprio no seu escritório e fazer análises competitivas inteligentes. Honda nunca irá ter produzido a sua estratégia por esse caminho. Ler, ao invés, considerações de Pascale da história dos executivos da Honda e irá adquirir a impressão que deve vender os seus Rolls Royce, comprar um par de calças e começar a guiar motos em torno de Des Moines, Iowa. Existe uma diferença crítica entre fazer “experiências ao calhas” e expor-se a si mesmo às mudanças para ser surpreendido pelos mercados e para aprender.

Lendo os considerações de Pascale, tem de perguntar: O que fez os Japoneses tão espertos? Isto é uma história de sucesso, não falhanço, contudo eles parecem fazer tudo mal. Verdade que foram persistentes, os seus gestores eram leais para a sua companhia e a eles foram admitidos a responsabilidade de fazer as importantes decisões no local. Mas quando é que isso chega a pensamento estratégico, eles dificilmente parecem ser génios. Na verdade, a história viola tudo em que acreditamos acerca de efectiva gestão estratégica (e muito que BCG imputou àqueles Japoneses inteligentes). Apenas considere o tom passivo dos comentários dos gestores Japoneses (“eventos tomaram uma volta surpreendente”, “não tivemos escolha” e por aí) comparados com o vocabulário proactivo do relatório do BCG.

Se esta história é alguma indicação, então a vantagem dos Japoneses mente não na sua total inteligência mas na sua estupidez. Enquanto corremos em torno de ser “racional”, ele usaram o seu senso comum. As pessoas da Honda evitaram ser demasiado racionais. Ao invés de acreditarem que podiam trabalhar e resolver tudo em Tokyo, eles foram para a América e prepararam-se para aprender. De certeza que eles usaram a sua experiência e sua posição às suas custas baseadas nos volumes de produção do Japão. Mas apenas depois de eles aprenderem o que eles têm de fazer. O erro crucial das pessoas do BCG foi em saltarem que criticamente é necessário o período de aprendizagem...

[Em contraste] gestores que “não têm tempo nem dinheiro para experimentar” estão destinados a ir pela rota da indústria Britânica de motociclos. Como é que no mundo pode alguém identificar aqueles “contínuos, inúteis não iniciantes” em produção? Para assumir isso como uma habilidade é simplesmente arrogância e irá, de facto, ter eliminado alguns, se não todos, os realmente inovativos produtos que temos vindo a conhecer. (Procter e Gamble aparentemente nunca sonharam que pessoas iriam usar Pampers senão para viajar; Sr. Thomas Watson aparentemente afirmou em 1948: “Eu penso que existe um mercado mundial para cerca de cinco computadores.”) Análises não vêem à frente de todo; principalmente olha atrás (mas não muito atrás). E depois, muitas vezes, extrapola a identificável tendência do passado no futuro. Isto é como grandes inovações acabam como “não iniciantes” para o tempo.

Premissas da Escola de Aprendizagem

Podemos agora concluir esta discussão inferindo as premissas da colecção envolvente de escritas chamando de escola de aprendizagem.

1. A complexa e imprevisível natureza do ambiente da organização, é frequentemente conjugado com a difusão de bases de conhecimento necessário para a estratégia, exclui controlo deliberado; estratégia de fazer deve depois de tudo toma a forma de um processo de aprendizagem durante um período, no qual, no limite, formulação e implementação torna-se indistinguível.

2. Enquanto o líder deverá aprender também e por vezes ser o principal aluno, mais geralmente é o sistema colectivo que aprende: existe muitas potências estratégicas na maioria das organizações.

3. Estes procedimentos de aprendizagem em moda emergente, através de comportamentos que estimulam pensamento retrospectivo, deste modo que a direcção pode ser feita de acção. Iniciativas estratégicas são tomadas por qualquer pessoas que tem a capacidade e os recursos para ser capaz de aprender. Isto significa que estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e caminhos invulgares. Algumas iniciativas são deixadas para desenvolver por eles próprios ou para hesitar, enquanto outros são adquiridos por campeões de gestão que os promovem em volta da organização e/ou para os gestores seniores, dando-lhes impulso. Quer de uma maneira, quer doutra, as iniciativas de sucesso criam correntes de experiência que podem convergir em modelos que se tornam estratégias emergentes. Também reconhecidos, estes podem ser feitos formalmente deliberados.

4. A regra de chefia assim não se torna estratégias deliberadamente preconcebidas, mas gerir o processo de estratégia de aprendizagem, pelo qual novas estratégias podem emergir. Ultimamente, então, gestão estratégica envolve habilidade as relações subtis entre pensamento e acção, controlo e aprendizagem, estabilidade e mudança.

5. Por sequência, estratégias tornam-se visíveis primeiro como modelos fora do passado, apenas mais tarde, talvez, como planos para o futuro, e ultimamente, como perspectivas para guiar sobre todos os procedimentos.