

A Formação Estratégica da Escola de Aprendizagem como um Processo Emergente



Sumário

- Introdução
- Formação vs. Formulação
- Emergência de um plano de aprendizagem
 - Incrementalismo Desarticulado;
 - Incrementalismo Lógico;
 - Aventura Estratégica;
 - Estratégia Emergente;
 - Sentido Retrospectivo de Fazer;
- Aprender através de Erro(s) Honda;
- Premissas da Escola de Aprendizagem.

Introdução

- **Lema:** as estratégias aprendem com o passar do tempo;
- Aprendizagem individual ou colectiva através de novas experiências – oferecem novas capacidades;
- **Objectivo:** mudar, no campo da gestão estratégica, todos os pensamentos admissíveis e as premissas básicas existentes nas cabeças das outras escolas.

Formação vs. Formulação

- Como é que realmente se **forma** a estratégia na organização?
- Poucas estratégias formuladas são implementadas.
- Separar formulação de implementação é como separar actuar de pensar.
- Gestão estratégica necessita de menos inteligência do que parece necessitar.
- Novas estratégias significativas raramente são originadas de um planeamento formalizado.

Emergência de um Modelo de Aprendizagem

Gestão de Empresas

**Incrementalismo
Desarticulado**

**Aventura
Estratégica**

**Incrementalismo
Lógico**

**Estratégia
Emergente**

**Sentido Retrospectivo
De Fazer**

Incrementalismo Desarticulado



- Decisões são feitas por um **conjunto de actores** que são coordenados por uma **autoridade central**.
- **Objectivo Principal:** resolver problemas mais do que criar oportunidades.
- Pequenos pedaços mordidos continuamente são substitutos de um grande pedaço.

Incrementalismo Lógico



- Processo de criar é de natureza incremental tal como anteriormente;
- Descreve como os actores formulam a sua estratégia;
- **Gestão estratégica** – desenvolver/manter nas cabeças dos executivos um modelo consistente misturado com decisões feitas em certos subsistemas da organização;
- Processo para desenvolver a visão estratégica;
- Processo que dá vida à visão que já se encontra na mente estratégica;

Incrementalismo Lógico (cont.)



➤ Teoria Evolutiva

- **Rotinas** – mudanças que emergem desde a interacção cumulativa entre básicos sistemas de acção;
- **Organizações** – compostas por hierarquias de rotinas;
- **Origem de aprendizagem** – interacção entre rotinas estabelecidas e novas situações;
- Rotinas encontram-se interligadas;
- Gestão influencia o processo.

Aventura Estratégica



- Outras partes começam a ser ouvidas;
- Acções dependem de Empresários Internos que trabalham como os Empresários Externos;
- Importante persuadir gestores seniores;
- A iniciativa estratégica também se desenvolve lá no fundo da hierarquia;

Aventura Estratégica (cont.)



		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	Selecting Delineating	Negotiating
	Group Leader Venture Manager	Technical and Need Linking Product Championing	Strategic Forcing	Gatekeeping Idea Generating Bootlegging	Questioning

Aventura Estratégica (cont.)



- Sucesso ou falha de um risco depende das capacidades conceptuais e políticas dos gestores de nível médio;
- Esta noção de risco serve de modelo na escola de aprendizagem, com consideração para ambos os processos de aprendizagem e a regra de múltiplos actores nela;

Estratégia Emergente

Incrementalismo
Desarticulado

Aventura
Estratégica

Incrementalismo
Lógico

Estratégia
Emergente

Sentido Retrospectivo
De Fazer

➤ Estratégia Deliberada

DIFERENTE

➤ Estratégia Emergente

➤ Abre a porta à aprendizagem estratégica;

➤ Tipos de Estratégias:

- Planeada;
- Empresarial;

Estratégia Emergente (cont.)



- Ideológica;
 - Protecção;
 - Processo;
 - Desligadas;
 - Consenso;
 - Imposta;
- Processo colectivo de emergência poderá ser:
- Bastante simples;
 - Bastante Complexo;

Estratégia Emergente (cont.)

Incrementalismo
Desarticulado

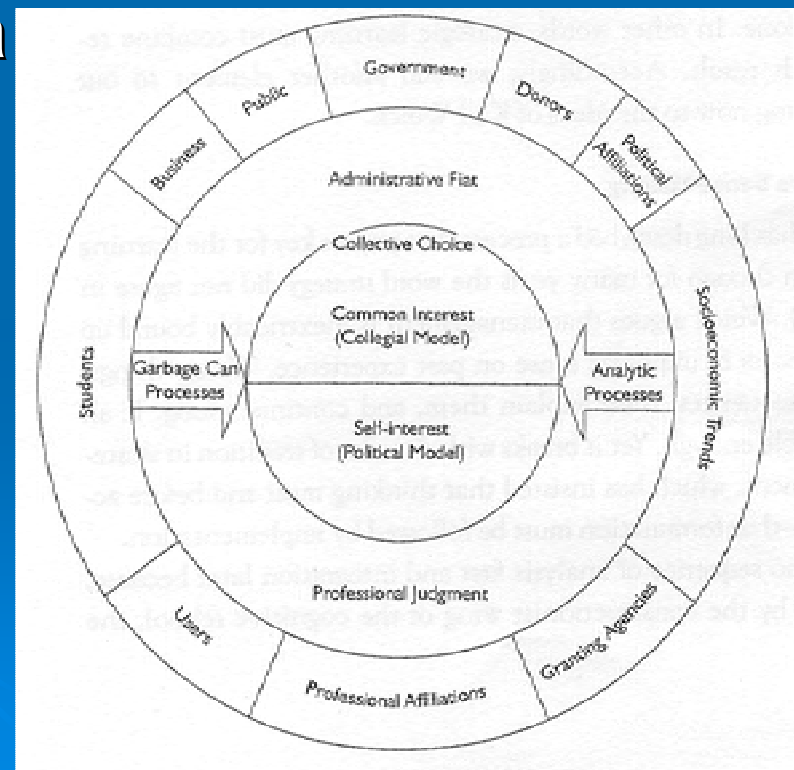
Aventura
Estratégica

Incrementalismo
Lógico

Estratégia
Emergente

Sentido Retrospectivo
De Fazer

- Como emerge a estratégia numa organização profissional?
- 2 Modelos Aparecem:
 - Modelo “Raiz de Erva”;
 - Modelo “Estufa”;

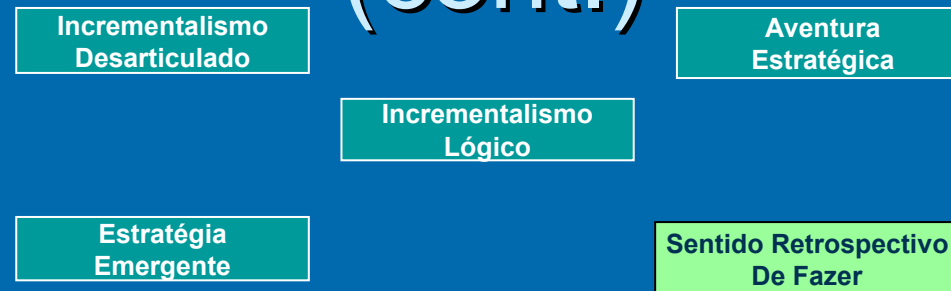


Sentido Retrospectivo de Fazer



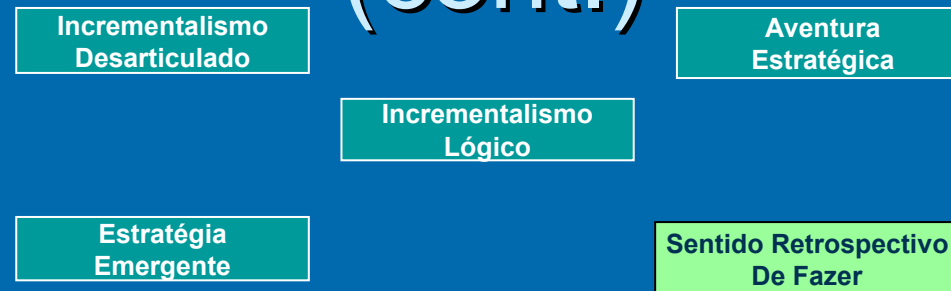
- Combina-se reflexão com resultado;
- Mostra-se que:
 - Tentamos coisas -> Vemos as consequências;
- Fim da sequência:
 - Análise -> Integração;
- Descrição de uma forma de comportamento de aprendizagem:
 - Fazer Algo;
 - Encontrar e seleccionar o que trabalha, ou seja, tenha consciência daquelas acções em retrospectiva;

Sentido Retrospectivo de Fazer (cont.)



- ~~Aprendizagem -> Fase de Actuação;~~
- Aprendizagem: analise as suas forças e fraquezas para assim estabelecer qual é o mercado a que pertence;
- Forma Positiva de Actuar: diversificação;

Sentido Retrospectivo de Fazer (cont.)



➤ SENTIDO EMERGENTE DE FAZER

- Combinar noções de emergência e sentido de fazer;
- Organizações podem aprender reconhecendo modelos no seu próprio comportamento e assim: Estratégias Emergentes -> Estratégias Deliberadas;
- Comportamentos de planeamento que parecem ser os mais contrários -> providenciar novas estratégias criativas para o programa;
- (ou) Aprendizagem pode aparecer de uma tolerante visão – a estratégia “Guarda-Chuva” – as pessoas adaptam-se debaixo do guarda-chuva;
- A organização pode usar processo estratégico, onde o comando central gere o processo enquanto deixa o conteúdo para outros.

Aprender através de Erro(s) Honda

- Análise das considerações de Richard Pascale e das pretensões do Grupo de Consultadoria de Boston (BCG);
- Considerações BCG:
 - Relatório acerca de curvas experiência e quotas do grande mercado e cuidadosamente reflectindo as estratégias deliberadas;
 - Firma que se dedica ao baixo custo;
 - Como foi a estratégia de entrada da Honda no mercado Americano;
 - Venda de pequenas motos a consumidores da classe média;

Aprender através de Erro(s) Honda

➤ Considerações Gestores da Honda:

- Estratégia: Vender algo nos EUA;
- Embora bastante céptico o governo Japonês garantiu À Honda o direito de investir \$250,000 mas apenas \$110,000 em dinheiro;
- Motas conduzidas por tipos de casacos de cor preta, sendo assim, e visto que queriam apostar em motas de 250 cc e 305 cc, não existia mercado para eles;
- Para poupar dinheiro: dois dos gestores dormiam no chão, varreram o armazém e empilharam as motas à mão;

Aprender através de Erro(s) Honda

➤ Cálculos Disputados:

- O co-autor do relatório respondeu:
- O relatório não reside em como a estratégia da Honda foi envolvida nem na aprendizagem que tomou lugar;
- Objectivo: identificar alternativas comercialmente viáveis;
- ‘o que devemos fazer agora?’ – perspectiva requerida e não história – ‘como é que esta situação surgiu?’
- O que realmente interessa na gestão estratégica – ‘o que devemos fazer agora?’;

Premissas da Escola de Aprendizagem

- A complexa e imprevisível natureza do ambiente da organização, é frequentemente conjugado com a difusão de bases de conhecimento necessário para a estratégia, excluindo o controlo deliberado; a estratégia de fazer deve depois de tudo tomar a forma de um processo de aprendizagem durante um período, no qual, no limite, formulação e implementação torna-se indistinguível.
- Enquanto o líder deverá aprender também e por vezes ser o principal aluno, mais geralmente é o sistema colectivo que aprende: existem muitas potenciais estratégias na maioria das organizações.

Premissas da Escola de Aprendizagem (cont.)

- Estes procedimentos de aprendizagem em moda emergente, através de comportamentos que estimulam pensamento retroespectivo, 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 séniores, 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.

Premissas da Escola de Aprendizagem (cont.)

- 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, control e aprendizagem, estabilidade e mudança.
- 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.

Para mais Informações

- **E-mail:** mvaz@student.dei.uc.pt
- **URL:** <http://student.dei.uc.pt/~mvaz>