

## O Processo de Gestão Estratégica como processo de aprendizado

Os desafios de se implementar um ciclo de aprendizado estratégico nas organizações

Por Saulo Bonassi, Gerente Symnetics

### RESUMO

O artigo propõe que o processo de gestão estratégica nas organizações constitui-se de dois ciclos um primeiro de monitoramento ou controle e um segundo de aprendizado.

O primeiro tem um papel fundamental em garantir a implementação do que foi planejado. O segundo é que permite questionar o que foi planejado e adaptar a organização as condições externas, explorando estratégias emergentes e fazendo com que a estratégia esteja sempre viva na organização.

Mas implementar este processo não é uma tarefa fácil, diversas organizações parecem ter dificuldades de fazer da estratégia um processo contínuo que permita a organização se adaptar, competir e sobreviver. Diversas barreiras envolvem esta questão, desde o modelo mecanicista com o qual estamos acostumados a ver o processo de gestão da estratégia, como diversos paradigmas que envolvem o processo distanciando o processo de tomada da decisão e a liderança de um processo de aprendizado. Na maioria das vezes o que parece haver é um ambiente onde os mecanismos de defesas dos indivíduos imperam.

Explorar as distintas barreiras que estão associadas a este processo nos permite vislumbrar aspectos importantes para facilitar o processo de aprendizado estratégico nas organizações e ver o processo de formulação e gestão da estratégia através de outras perspectivas. Criar um ambiente propício, ver o processo de maneira não tão determinista, encontrar o equilíbrio entre liberdade e controle, são alguns dos pontos que parecem ser chaves na implementação deste processo.

Todavia o artigo não tem a pretensão de fornecer uma receita de sucesso para implementação de um ciclo de aprendizado estratégico, já que os aspectos aqui propostos não podem ser vistos isolados, ou de maneira seqüencial, mas sim como um todo inter-relacionado. De toda forma, o propósito é permitir uma reflexão sobre o processo permitindo-se vislumbrar a evolução de um processo de planejamento estratégico para um processo de gestão da estratégia.

### O QUE É ESTE PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA?

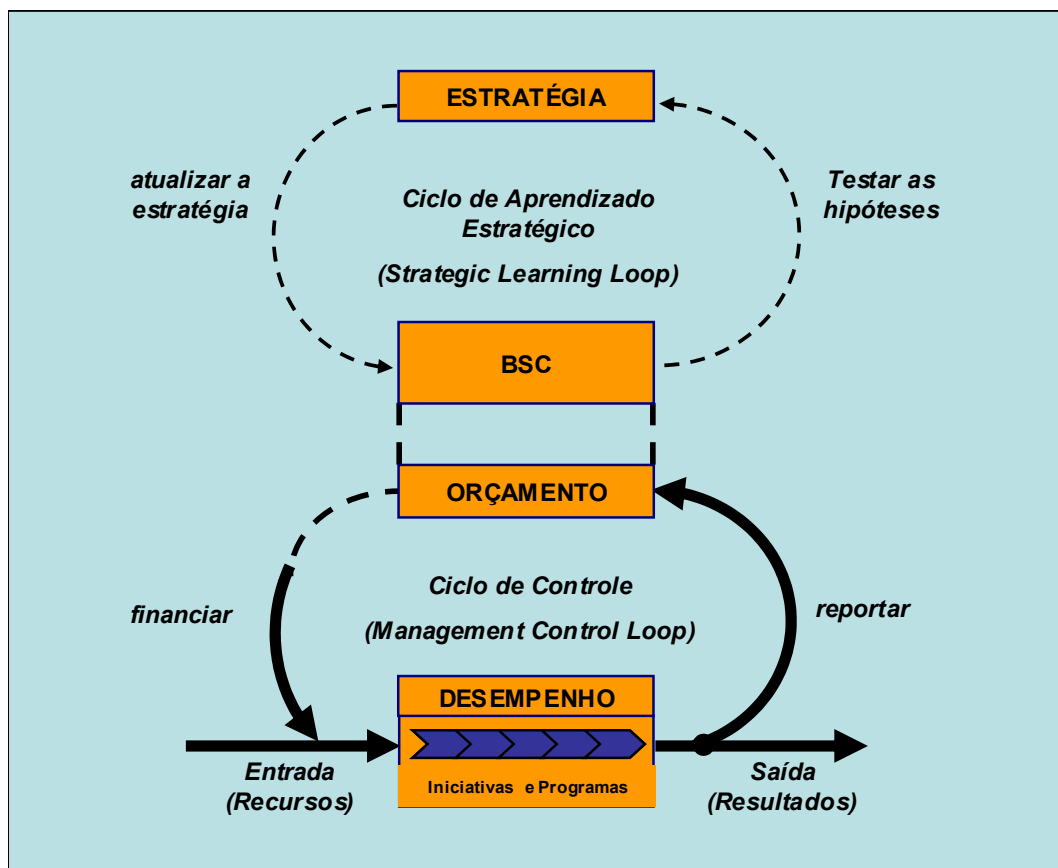
Para muitas organizações o processo de gestão é construído ao redor do orçamento ou de um plano operacional. As reuniões mensais são utilizadas para rever o desempenho do passado e propor ações para lidar com estas questões. E não há nada errado nesta abordagem. A gestão tática é necessária. Mas para muitas organizações, isto é tudo a que se resume o processo de gestão, não há reuniões cujo foco seja discutir a gestão da estratégia. Pesquisa realizada indica que 85% dos gerentes gastam menos de uma hora por mês para discutir a estratégia (Kaplan. Norton, 2000).

Além de investirmos pouco tempo em questões estratégicas, parece que quando o fazemos tendemos a trabalhar nestas questões da mesma forma como estamos habituados a lidar com o processo de gestão tático/ operacional, utilizando os mesmos modelos mentais. E, segundo os autores, gerir a estratégia é fundamentalmente diferente de gerir a operação.

## DOIS CICLOS DE GESTÃO, DOIS CICLOS DE APRENDIZADO

Kaplan e Norton propõem neste sentido dois ciclos (*double-loop management*) (ver figura 1).

Figura 1: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000



O primeiro é basicamente um ciclo de controle, o ciclo tradicional de gestão operacional, no qual se analisa o desempenho da organização frente às metas pré-estabelecidas. Mas os autores, por meio do *Balanced Scorecard*, questionam a ênfase financeira que permeia este processo, dizendo que ao gerir a organização preponderantemente com indicadores financeiros, está fazendo-se uma gestão “olhando pelo espelho retrovisor”, uma gestão desbalanceada e com foco no passado.

Neste sentido, segundo o conceito, o foco deste primeiro ciclo deve ser na implementação da estratégia. Este ciclo se realiza em reuniões mensais, que podem substituir as típicas reuniões para rever os desvios do orçamento. A ênfase muda de rever indicadores basicamente financeiros ou de ter uma discussão orientada pelos ciclos funcionais para uma revisão da performance estratégica como um todo. As perguntas chave neste ciclo são:

- Como está nosso “painel de bordo”? Qual o desempenho dos indicadores estratégicos definidos?
- Como estão indo nossos projetos estratégicos?

Este ciclo apresenta ganhos significativos em relação a uma reunião típica de análise de desempenho, já que o foco está mais equilibrado entre as dimensões financeiras e as outras perspectivas importantes para organização, seja ela clientes, processos e pessoas ou outras perspectivas que a organização queira destacar. Fornecendo uma visão holística de todos os componentes importantes da estratégia evoluiu-se de uma reunião de controle tático-operacional para uma reunião de controle estratégico.

No entanto, apesar dos ganhos mencionados, o processo de aprendizado neste primeiro ciclo ainda é de certa forma limitado já que a ênfase é no controle da estratégia, na análise do realizado versus o que havia sido planejado. Sem questionar os fundamentos do modelo.

O segundo ciclo, chamado de aprendizado estratégico, fundamentado no modelo de aprendizado de duas voltas ou *double-loop learning* desenvolvido por Chris Argyris (1977), permite questionar o sistema que foi aprendido (vide figura 2). Neste ciclo são questionadas as premissas por trás da estratégia, são examinadas estratégias emergentes, são examinados o impacto de fatores externos.

Aqui exemplos de questões chave são:

- Nossa estratégia ainda é válida?
- Que outras estratégias estão emergindo?
- Qual o impacto de determinados fatores externos?

Segundo Kaplan e Norton, pelo fato do Balanced Scorecard, por meio de seus Mapas Estratégicos, explicitar as relações de causa-efeito que envolvem a estratégia, os executivos podem ser mais analíticos. Facilitando a avaliação do impacto que decisões isoladas podem ter na estratégia como um todo, abrindo espaço para que novas idéias surjam e estratégias possam emergir tanto interna como externamente.

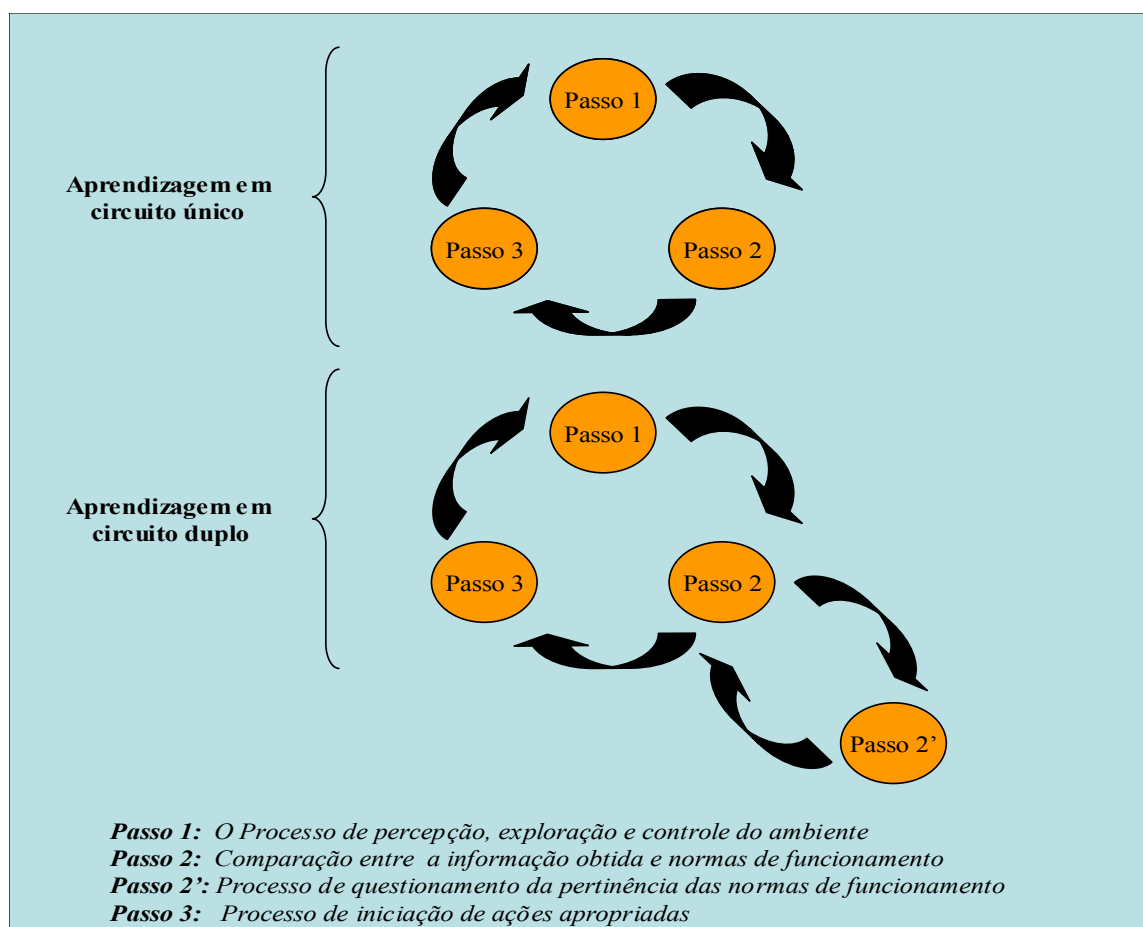
Os autores reforçam que estes dois ciclos de planejamento integrados tornam-se uma ferramenta poderosa de gestão, habilitando os gestores a adaptar a estratégia a mudanças de ambiente e tornando a estratégia um processo contínuo.

Este processo de adaptação estratégico é crítico para a sobrevivência das organizações. Empresas com mais de 75 anos, apresentavam habilidades de se adaptar e viver em harmonia com o ambiente. Empresas que souberam navegar tanto em períodos turbulentos como em mares mais calmos, expandindo, recuando, redirecionando esforços, de modo a sobreviverem e permanecerem competitivas. (Geus,1988).

Reforça ainda que este processo de adaptação não acontece por acaso, eles dependem da habilidade da alta gestão de perceber o que está acontecendo no ambiente e atuar com estas informações realizando movimentos adequados. Isto, em outras palavras depende de aprendizado, onde pessoas mudam seus próprios modelos mentais e constroem um modelo compartilhado enquanto conversam. Para Arie de Geus o processo de tomada de decisão raramente é individual, é sobretudo um processo social, simples, não heróico ou científico.

Segundo Cris Argyris, o modelo de aprendizado “de uma volta”, é caracterizado pelo fato de nele se detectar e se corrigir um erro, mas não se mexer no modelo. Já no modelo de aprendizado “de duas voltas”, corrige-se o erro uma vez detectado, mas só depois de os valores inerentes ao modelo serem revistos. Por isso, segundo ele, este é o modelo mais adequado para transformações. Quando o aprendizado de uma volta funciona torna-se rotina, por isto somente através do aprendizado de duas voltas pode-se promover a adaptabilidade e a flexibilidade.

Figura 2: Adaptado do Livro *Imagens da Organização*, Morgan, 2000.



Pode-se também fazer um paralelo entre o aprendizado de circuito único e duplo com o conceito de aprendizado por assimilação e acomodação, postulado por Jean Piaget, teórico educacional suíço.

Aprender por assimilação é equivalente ao aprendizado de uma volta, onde absorve-se informações, e através de estruturas já montadas, o aprendiz consegue perceber, assimilar e agir com base nesta informação.

Arie de Geus coloca que a maioria das decisões operacionais utiliza este modelo de aprendizado, onde a partir de estruturas pré-estabelecidas os gestores tomam decisões. Como exemplo, um banco ao perceber que haverá um aumento dos juros já possui estruturas ou modelos para lidar com esta informação.

Já para aprender por acomodação, é necessário uma mudança estrutural interna em suas crenças, idéias e atitudes. Para de Geus, as empresas bem sucedidas conseguem aprender por acomodação, encontrando maneiras de responder a sinais de mudança no meio ambiente e mudando sua própria estrutura interna. Ele coloca ainda que as verdadeiras decisões estratégicas, nas quais se chega a um novo entendimento e à tomada de alguma ação, são em si exemplos de aprendizado por acomodação.

## DESAFIOS DE SE IMPLEMENTAR UM CICLO DE APRENDIZADO ESTRATÉGICO

No entanto, constata-se que todos os autores citados concordam que implementar este processo de aprendizado estratégico nas organizações é um grande desafio.

Arie de Geus coloca que a maioria das organizações têm dificuldades de aprender e se adaptar, ou quando o fazem não conseguem fazer na velocidade adequada, segundo ele um terço das “500” maiores pela Fortune em 1970 havia sumido em 1983 (Arie de Geus, 1988).

Para Geus um passo importante é quebrar o paradigma de que aprender e tomar decisões constitui-se processos separados. Defende que muitas vezes nos bancos acadêmicos, a tomada de decisão é chamada de ciência, há técnicas, livros e cursos sobre o assunto. Deste modo, segundo ele as pessoas pensam que não há qualquer necessidade de aprender durante o processo decisório, já aprenderam tudo o que precisavam aprender antes.

O autor faz uma sátira, onde divide a vida humana numa primeira fase onde se adquire conhecimento, como se pessoas fossem automóveis enchendo o tanque de conhecimento nas universidades, e uma segunda fase onde se usa este conhecimento, avançando pela estrada da vida. Neste ponto de vista, não existe necessidade de as instituições fazerem o aprendizado acontecer de forma mais eficaz ou em maior escala. Todo conhecimento da empresa já está plantado na cabeça de seus funcionários. O aprendizado segundo ele, exceto por uns “toques” para se manter atualizado com novas tecnologias, supostamente já foi adquirido (Arie de Geus, 1998).

Outro autor que reforça a dificuldade de se implementar o ciclo duplo de aprendizado é Gareth Morgan, em *Imagens da Organização*, quando analisa as organizações segundo a metáfora do cérebro humano. Este coloca que o desafio de planejar organizações que possam inovar é o desafio de planejar organizações que possam auto-organizar-se. Pois, segundo ele a não ser que a organização seja capaz de mudar para acomodar as idéias e valores que produz, ficará suscetível a bloquear as suas próprias inovações (Morgan, 1996).

Segundo Morgan, muitas organizações tornam-se proficientes na aprendizagem de circuito único, desenvolvendo a habilidade de colocar objetivos e de monitorar o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos. Essa habilidade básica é na maioria das vezes institucionalizada sob a forma de sistemas de informação planejados para manter a organização “em curso”. Como exemplos coloca que orçamentos têm este papel de manter uma aprendizagem de circuito único. Morgan defende ainda, que os avanços na tecnologia de informação fizeram muito para promover este tipo de controle de circuito único. Para ele a própria função da memória é construída por esses controles de mão simples, tendo os níveis prévios de realização sido usados como padrões para controlar os níveis vigentes.

Já a habilidade de atingir proficiência em termos de aprendizagem em circuito duplo é um desafio diz Morgan. *“Enquanto algumas organizações têm sido bem-sucedidas insitucionalizando sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos em relação a mudanças que ocorrem e seu ambiente , encorajando o debate continuo e inovação, muitas falham em fazer isto”.* (Morgan 1996, p.93)

Mais quais são as barreiras que dificultam a implementação do ciclo de aprendizado estratégico proposto por Kapan e Norton? Ou indo à essência o aprendizado de circuito duplo como cunhou Argyris? Ou utilizando, Arie de Geus, o que impede que as organizações possam aprender e se adaptar?

## PRINCIPAIS BARREIRAS A APRENDIZAGEM EM CIRCUITO DUPLO

Cris Argyris, aborda e questão a partir dos indivíduos. Para ele o ponto central que dificulta o processo de aprendizado de circuito duplo está relacionado a mecanismos de defesas dos indivíduos.

O que parece interessante é que justamente as pessoas inteligentes, que supostamente ocupam cargos de gestão na organização, têm mais dificuldades de utilizar este segundo modelo de aprendizado. Para Argyris, estes profissionais, altamente capacitados, freqüentemente são muito bons no processo de aprendizado de ciclo único e é justamente o que ajuda a explicar porque freqüentemente são tão ruins no aprendizado de circuito duplo. São pessoas que passaram grande parte de suas vidas estudando, adquirindo conhecimento com o objetivo de resolver problemas.

Estas pessoas na maioria das vezes bem sucedidas, poucas vezes experimentaram o fracasso. E por isto não aprenderam a aprender com o fracasso. Desta forma, sempre que o caminho do aprendizado de uma volta falha, tornam-se defensivos. E, visto que são inteligentes, desenvolvem todo tipo de truque para evitar a experiência do fracasso. Alguns desses artifícios envolvem falar mais que as outras pessoas, ter mais poder, etc. São pessoas que têm mecanismos de defesa mais sofisticados. E com este mecanismo mais aguçado paralisa-se sua habilidade de aprendizado justamente no momento em que mais precisam.

Arie de Geus reforça este ponto dizendo que segundo a visão predominante liderança e aprendizado têm tão pouca relação como aprendizado e o processo de tomada de decisão. Como efeito, quando um líder diz “aprendi algo que não sabia antes”, ele reduz sua capacidade de parecer seguro e, portanto inspirar confiança. Neste sentido, o líder que aprende é um líder inseguro.

Henry Mintzberg (2000) sugere que talvez necessitamos de um pouco menos de esperteza em administração estratégica. E coloca a seguinte metáfora:

*“Se você colocar em uma garrafa meia dúzia de abelhas e o mesmo número de moscas e deitar a garrafa horizontalmente, com a base virada para janela, irá constatar que as abelhas irão persistir, até morrerem por exaustão ou fome, na tentativa de descobrir uma abertura no vidro; ao passo que as moscas, em menos de dois minutos, já terão saído pelo gargalo no lado oposto...É o amor das abelhas pelo voô, é a sua própria inteligência, que acaba com elas neste experimento. Elas, evidentemente imaginam que a saída para toda a prisão deve estar onde a luz brilha mais; e agem de acordo com esse raciocínio lógico. Para as abelhas, o vidro é um mistério sobrenatural...e quanto maior sua inteligência, mais inadmissível, mais incompreensível parecerá o estranho obstáculo. Ao passo que as imbecis das moscas, sem pensar na lógica...esvoaçam de um lado para outro e têm a sorte que, muitas vezes, acompanha a simplicidade...acabam necessariamente descobrindo a abertura que as leva de volta a liberdade (Gordon Siu, em Peters e Waterman, 1982:108).”* (Extraído do Livro: Safári de Estratégia, 2000)

Já olhando pelo prisma das organizações, seus modelos, sistemas e estruturas. Um ponto interessante que levanta Argyris é que o senso comum diz que fazer as pessoas aprenderem é questão de motivação e que quando as pessoas têm a atitude certa e comprometimento o aprendizado flui naturalmente. Deste modo, as empresas criam políticas e processos, como programa de recompensa e avaliação de desempenho, que são desenhados para criar empregados motivados e comprometidos. Mas o que coloca Argyris é que o processo de aprendizado de circuito duplo não é simplesmente função de como as pessoas sentem. É um reflexo do que as pessoas pensam, ou as regras ou razões cognitivas usadas para desenhar e implementar as ações. Enfim, mecanismos de defesa podem bloquear o aprendizado mesmo quando o comprometimento das pessoas é muito alto.



Já Morgan coloca que o fracasso das organizações em utilizar o circuito duplo de aprendizado é especialmente verdade nas empresas de características burocráticas, uma vez que seus princípios funcionais operam de maneira a obstruir o processo de aprendizagem. O autor ressalta três obstruções como mais relevantes.

A primeira é que estas organizações impõem estruturas fragmentadas de pensamento. Este ponto também é bastante enfatizado por Peter Senge (1990) em “*A quinta disciplina*” através do que ele coloca como falta de raciocínio sistêmico.

A segunda barreira, ele chama de “responsabilidade burocrática”, formada justamente pelos sistemas que recompensam o sucesso e pune falhas nas organização, acabando por incentivar um comportamento de proteção e inibindo ações que possam representar riscos.

A última está relacionada ao fato de existir uma defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem. Argyris, chama isto de defasagem entre “teoria adotada” e “teoria utilizada”, onde muitas vezes as pessoas tendem a abordar o problema de forma retórica ou com racionalizações em lugar de questionar a sua natureza e seus efeitos impedindo desta forma o processo de aprendizado.

## **MANEIRAS DE FACILITAR O PROCESSO DE APRENDIZADO ESTRATÉGICO**

Infelizmente depois de muito analisar os autores concluo que não há uma fórmula ou “receita de bolo” para se implementar um processo de aprendizado estratégico nas organizações. Talvez pelo fato de ser uma questão complexa, e que como toda questão complexa envolve diversas variáveis e soluções, passando pelos processos, organização e indivíduos que dela fazem parte. De toda forma, alguns aspectos podem ser de grande valor no sentido de superar as barreiras que dificultam este processo.

Adotar uma reunião periódica focada no ciclo de aprendizado estratégico, como sugerem Kaplan e Norton, é um primeiro passo importante, mas por si só insuficiente. Outros aspectos e condições devem ser trabalhados para que esta reunião seja realmente de aprendizado estratégico e não de controle estratégico. Esta reunião deve ser considerada como parte de um todo. Como um evento isolado jamais produzirá os resultados adequados. Identifiquei sete aspectos críticos que parecem ser fundamentais na implementação do modelo de aprendizado estratégico, são eles:

1. Criar um ambiente propício
2. Definir condições de contorno ao invés de alvos fixos
3. Incentivar um planejamento participativo ou “de baixo para cima” para que estratégias emergentes possam surgir
4. Ver o processo de tomada de decisão como um processo de aprendizado permitindo-se “brincar” e simular
5. Quebrar o “status quo” alterando regras e políticas
6. Encontrar o equilíbrio entre liberdade e controle
7. Trabalhar os indivíduos e seus mecanismos de defesa

### *Criar um ambiente propício*

Para facilitar o processo de aprendizagem em circuito duplo um primeiro ponto importante é a criação de um ambiente que encoraje e valorize abertura e flexibilidade, que aceite erros e incertezas como aspecto inevitável em ambientes complexos e mutáveis. Outro ponto importante é encorajar um enfoque de análise e solução de problemas que reconheça a importância da exploração de diferentes pontos de vista.

### *Definir condições de contorno ao invés de alvos fixos*

Outra abordagem muito interessante para incentivar o processo de aprendizado e inovação nas organizações é trabalhar no processo de planejamento com grandes direcionadores ao invés de alvos fixos e predeterminados. Para Morgan quando metas e objetivos têm um caráter predeterminado, tendem a levar a uma estrutura de aprendizagem em circuito único, desencorajando a aprendizagem de circuito duplo.

Enquanto a filosofia tradicional consiste em produzir um plano com alvos fixos, esta abordagem, por meio de uma analogia com a cibernética, sugere que pode ser mais prudente focalizar a definição de restrições desafiantes, tendo diretrizes como limites, em lugar de alvos específicos a serem atingidos. Criando-se assim um novo sentido para o processo de planejamento.

Isto de certa forma é coerente com a abordagem dos professores Norton e Kaplan quando estes questionam o papel do orçamento nas organizações. Reforçam que o orçamento deveria ser simples explicitando as grandes restrições e condições de contorno e não com todos os detalhes que acabam tornando o processo orçamentário desgastante, tanto pelo seu tempo de elaboração como pela real praticidade de uso, já que provavelmente este estará obsoleto logo depois de finalizado.

Michael Porter também aborda este modelo de planejamento, quando ao conceituar estratégia coloca que esta está relacionada com escolhas, e que mais difícil e tão importante quanto escolher o que a empresa irá fazer é escolher o que a empresa não vai fazer, ou o que não deverá ser o foco de atuação da organização.

Assim, Morgan coloca que em lugar de somente especificar objetivos de lucro ou a participação desejada de mercado, uma organização deveria também planejar aquilo que quer evitar, por exemplo, excessiva concentração ou dependência em um produto ou segmento, ou uma fonte de suprimento, etc. Enfim o efeito deste enfoque estratégico é definir um espaço emergente de possíveis ações que satisfaçam os limites críticos.

### *Incentivar um planejamento participativo ou “de baixo para cima” para que estratégias emergentes possam surgir*

Outra abordagem que pode facilitar o processo de aprendizado é utilizar uma abordagem participativa no processo de planejamento. Onde em contraste com os enfoques tradicionais de planejamento que tendem a impor objetivos e metas, encoraja-se um enfoque também de “baixo para cima”.

Para Kaplan e Norton este ponto é fundamental. Não no sentido de que todos devem decidir, mas sim que a estratégia deve ser comunicada de forma eficaz para todos os funcionários da empresa e que estes devem ser incentivados a darem sugestões. O que na verdade estão propondo os autores é criar um ambiente que seja propício para o surgimento do que Henry Mintzberg (1987) chamou de estratégias emergentes. Assim os funcionários tendo um claro entendimento da estratégia podem inovar e encontrar novos caminhos para atingir grandes e macro objetivos estratégicos.



Deste modo, os funcionários devem ser encorajados a formular estratégias emergentes e deve-se justamente usar as reuniões de aprendizado estratégico para avaliar a viabilidade destas iniciativas ou estratégias e tomar decisões.

*Ver o processo de tomada de decisão como um processo de aprendizado permitindo-se “brincar” e simular*

Neste ponto, Arie de Geus traz grandes contribuições ao trazer para as organizações conceitos de aprendizado explorados anteriormente somente por pesquisadores pedagógicos.

Defende que o principal impulsionador para que as empresas tenham que aprender e se adaptar é a dor, ou as crises. Mas o gerenciamento através de crises é uma forma perigosa de gerenciar a mudança, coloca o autor. Pois, apesar de este processo ter como característica uma maior agilidade do processo decisório já que, por necessidade, tende a ser um processo autocrático. A implementação derivada deste processo raramente é boa, e muitas empresas acabam falhando em mudar e sobreviver.

Deste modo, o grande desafio das organizações é reconhecer e reagir ao ambiente antes da crise. E que foi exatamente isto que as empresas que conseguiram sobreviver por tanto tempo conseguiram fazer. Para Arie, a questão chave para poder perceber e se antecipar as crises é acelerar o processo de tomada de decisão. Já que para ele o processo de tomada de decisão é muito lento, lento demais para um mundo onde a agilidade de aprender mais rápido que os competidores pode ser a única vantagem competitiva, diz ele. Reforça que normalmente nas grandes organizações um processo de tomada de decisão estratégica levam de 12 à 18 meses do momento que os líderes recebem um sinal até ação. Ressalta que não está falando aqui de decisões operacionais da empresa, mas sim de decisões de grande impacto estratégico.

A grande contribuição do autor no sentido de acelerar e fortalecer o processo de tomada de decisão é o uso da “brincadeira” no processo de aprendizado nas organizações. Para ele a essência do ato de aprender é a descoberta pela brincadeira. Quanto mais profunda a simulação, e quanto mais a “brincadeira” estimula a imaginação e o aprendizado, mais eficaz parece ser o processo decisório. Para Arie decisões precisam de interação, reflexão intuitiva e desenvolvimento cooperativo de modelos mentais. Deste modo, Arie defende intensamente o uso de modelos de simulação e cenários, usados como objetos transicionais, que representam a realidade.

Assim reforça-se a diferença entre os dois ciclos de gestão, o de controle e o de aprendizado estratégico. Ao contrario da reunião de controle estratégico onde o objetivo é analisar como estamos em relação ao planejado e o que deve ser feito para atingi-lo, na reunião de aprendizado estratégico o objetivo é identificar possíveis estratégias emergentes, permitindo-se “brincar” ou simular cenários analisando o que poderiam ser impactos futuros das decisões tomadas hoje. Deste modo enquanto na reunião de controle impera o pragmatismo e a assertividade, a reunião de aprendizado estratégico deve ter um espaço para a criação de hipóteses e análise de suas conseqüências. E como se reservasse um tempo da reunião para a “brincadeira”, onde é permitido sonhar e construir cenários futuros, para só depois fazer um filtro destas idéias e definir ações específicas.

*Quebrar o “status quo” alterando regras e políticas*

Outra forma de acelerar o aprendizado é mudar as regras ou suspendê-las. Arie coloca que através de mudanças de regras ou políticas as pessoas são forçadas a pensarem de outra forma e mudarem seus

modelos mentais. Reforça com um exemplo simples onde a área de planejamento da Shell, onde era responsável, resolveu mudar o ciclo de planejamento estratégico do segundo semestre do ano para o primeiro. Isto primeiramente causou choque, mas fez as pessoas entenderem que neste caso o mais importante eram as idéias e não os números, como estavam acostumados a fazer com o planejamento orçamentário.

### *Encontrar o equilíbrio entre Liberdade e Controle*

Outro ponto chave é contrabalançar liberdade e controle. Para Arie de Geus liberdade e tolerância são fundamentais para aumentar as habilidades de aprendizado da organização. Entretanto é preciso que haja controle para manter sua coesão.

Este é um dos grandes desafios que as empresas enfrentam ao adotar o modelo de ciclo duplo proposto por Kaplan e Norton, o primeiro ciclo depende basicamente de controle e o segundo de liberdade, integrar e balancear estes dois ciclos muitas vezes parece um desafio para as organizações.

Para Henry Mintzberg, uma estratégia nunca é puramente deliberada ou emergente. Pois a primeira significaria aprendizado zero e a segunda significaria controle zero. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas formas: exercendo controle e fomentando o aprendizado.

Olhando pela perspectiva do Balanced Scorecard um bom equilíbrio entre estes dois ciclos também é fundamental. Já que um dos grandes benefícios do BSC para a organização é alinhar e focar todos os recursos na implementação da estratégia. Mas supondo que a estratégia articulada não é adequada. Focando somente no primeiro ciclo o BSC pode levar a organização a falhar muito mais rápido, já que todos os esforços já não estão mais na direção adequada. Assim segundo os autores, as empresas bem sucedidas precisam dos dois processos de gestão balanceados, o primeiro para verificar se a trajetória continua sendo seguida e o segundo, como um sistema de “feedback” onde estratégias equivocadas podem ser identificadas e corrigidas antes que estragos aconteçam.

### *Trabalhar os indivíduos e seus mecanismos de defesa*

Por último, mas talvez o mais importante ponto para superar os desafios e facilitar o processo de aprendizado nas organizações, é necessário trabalhar os indivíduos e seus mecanismos de defesa. Na verdade as organizações só aprendem e se adaptam por meio dos indivíduos. E se estes não estiverem desarmados de seus mecanismos de defesa todo o esforço anterior será inútil. Assim se as pessoas não forem capazes de aprender segundo o modelo aprendizagem de circuito duplo, onde se questiona os fundamentos do modelo, a organização não será capaz de implementar o ciclo de aprendizagem estratégico de maneira eficaz.

Para Argyris, primeiramente é importante as pessoas tomarem consciência de seus modelos de defesa, explicitando e conscientizando sobre as conseqüências deste modelo para o indivíduo e para a organização, deixando as pessoas relacionarem este tipo de modelo as decisões empresarias do dia-a-dia. Depois sugere que as pessoas pratiquem estas novas habilidades. E finalmente, mas talvez um dos pontos mais importantes sugere que o primeiro passo deve ser começar com os executivos no topo da organização examinando seus próprios modelos, passando para um próximo nível hierárquico somente quando este primeiro nível estiver coerente com este modelo.

Neste sentido, Kaplan e Norton defendem que o BSC deve ser visto como um sistema interativo que provoque questões, discussão, debate e diálogo. Onde o poder do modelo não está em explicar o passado e sim em estimular o aprendizado e guiar questões e discussões sobre como caminhar no futuro. E que a habilidade de se criar organizações com um processo de aprendizado estratégico depende menos de processos e sistemas e mais de liderança. Onde os líderes criam uma visão, um clima para a mudança e um processo que promove comunicação, interações e aprendizado sobre a estratégia.

Para exemplificar estes conceitos vejamos o exemplo da farmacêutica Pfizer. No final dos anos 80, a empresa investigava uma droga para o tratamento de amidalite conhecida como UK-92.480. Apesar de alguns resultados, as provas clínicas não mostravam benefícios significativos. Os resultados negativos não desencorajaram as equipes da Pfizer que encontraram num efeito secundário uma nova linha de investigação. Esta linha pareceu interessante e levou o processo de inovação em outra direção. Esta nova direção levou a uma conquista histórica. O UK-92.480 acabou sendo comercializado com o nome de Viagra. (Case extraído do livro: Open Innovation, Henry Chesbrough 2003)

Se aplicássemos somente o ciclo de controle estratégico a tendência natural seria discutir porque o projeto não está dando certo, procurar outras fórmulas e receitas para o tratamento da amidalite, verificar o que poderia ser feito para o projeto dar certo. Esta abordagem assim construtiva por si só para muitas organizações já seria um desafio, já que muitas vezes imperam os mecanismos de defesa, onde em muitos casos primeiramente há necessidade de investir um grande esforço para identificar culpados, ouvir uma área colocando a culpa na outra, para por fim decidir por abandonar o projeto ou mudar a equipe.

Neste caso, podemos perceber que havia um ambiente propício para o processo de aprendizagem estratégico, não havia fixação por um único objetivo pré-determinado, ou uma única enfermidade, e sim grandes condições de contorno. Havia espaço para que estratégias emergissem de baixo para cima, vindo dos cientistas no laboratório e não da sala da alta gestão. Os líderes permitiram-se “brincar” com estas novas variáveis e enxergar alternativas bem diferentes da inicialmente planejada. Liberdade e controle pareciam estar bem equilibrados e os indivíduos não se fixaram nos seus mecanismos de defesa.

Deste modo, implementar um processo de aprendizado estratégico é um grande desafio não só para as organizações, mas principalmente para os indivíduos que dela fazem parte. Superar estes desafios é por si só um processo de aprendizado de circuito duplo onde o sucesso de sua implementação depende fundamentalmente de quanto conseguimos questionar nossos próprios paradigmas.

Por fim, gerenciar a estratégia parece ser sim muito diferente de gerenciar a operação!

## BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, CHRIS. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review. Maio-Junho, 1991.

ARGYRIS, CHRIS. *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review. Setembro-Outubro, 1977.

ARGYRIS, CHRIS, *Aprendizado de 2 Voltas*. Entrevista com Chris Argyris. HSM Management 17 novembro-dezembro 1999.

CHESBROUGH, HENRY. *Open Innovation*, 2003

GEUS, ARIE P. DE. *Planning as Learning*. Harvard Business Review. Março-Abril 1988.

----- *A Empresa Viva – Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GARDNER, HOWARD. *Estruturas da Mente – A Teoria das Inteligências Múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

KAPLAN, ROBERT S., NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

----- *Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process*. Balanced Scorecard Report, Harvard Business School Publishing Vol 2, Number 4, Julho-Agosto 2000.

MINTZBERG, HENRY. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, GARETH. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. *What is Strategy*. Harvard Business Review. Novembro-dezembro de 1996.

SENGE, PETER. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.