

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: MENOS PLANEJAMENTO E MAIS APRENDIZAGEM?

CMG (RM1-EN) José Geraldo Pereira Barbosa

INTRODUÇÃO

O presente ensaio teórico tem como principal objetivo evidenciar as similaridades e diferenças entre duas abordagens ao processo de formulação de estratégias organizacionais: a do planejamento e a da aprendizagem. Para essa finalidade, procurou-se descrever inicialmente as linhas gerais do processo de formulação de estratégias e, a seguir, as duas abordagens de acordo com o entendimento de autores que pesquisam o tema gestão de estratégias organizacionais.

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A formulação de estratégias organizacionais pode ser vista como um processo composto de quatro etapas: definição dos objetivos organizacionais, seleção das estratégias organizacionais, seleção das ações estratégicas e, por último, a seleção dos objetivos e ações setoriais. Essas etapas, definidas a seguir, são essen-



cialmente interdependentes e, portanto o processo não deve ser visto como simplesmente linear.

Por objetivos organizacionais se entende o conjunto de objetivos voltados para o aumento da competitividade estratégica, o crescimento do negócio ou diversificação para outros negócios, no caso de empresas, ou para o exercício de um mandato externo, no caso de organizações governamentais. Para o atingimento dos objetivos organizacionais torna-se necessária a implementação de ações (ou respostas) estratégicas. Ação (ou resposta) estratégica é aquela que requer da organização um investimento substancial em esforços para manutenção, desenvolvimento ou aquisição de recursos, capacidades e competências centrais necessários à sua implementação. Tais ações exigem comprometimento por parte da organização, sendo por isso mesmo difíceis de implementar e de reverter (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2007). Elas impactam a organização como um todo e não apenas partes (setores) da mesma. Os objetivos organizacionais e ações estratégicas se desdobram posteriormente em objetivos e ações setoriais. É vital que as ações estratégicas estejam alinhadas a uma estratégia organizacional, tema do próximo parágrafo.

Por estratégia organizacional se entende uma forma preferida de comportamento organizacional que acaba por definir o espaço (envelope, linha de ações) das ações estratégicas possíveis. Sem estratégia, as ações estratégicas se tornam desalinhadas e não concorrem para o atingimento dos objetivos organizacionais. Assim toda organização, implícita ou explicitamente, acaba por adotar uma forma preferida para competir, crescer seu negócio ou diversificar para outros negócios, ou cumprir seu mandato externo. Em verdade, é exatamente a análise das ações (respostas) estratégicas efetivamente implementadas que permite identificar as estratégias de uma organização. As estratégias, em sua grande maioria, encontram-se já descritas na literatura acadêmica e profissional, e por isso mesmo são chamadas de genéricas. Genéricas porque, em princípio, podem ser adaptadas e usadas por qualquer organização atuando em qualquer indústria (setor da economia).

Cabe enfatizar a crescente necessidade de criatividade por parte do estrategista, no que toca à elaboração de objetivos, estratégias e ações estratégicas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005), a adequação

entre capacidades internas e possibilidades externas deve ser estabelecida por meio da concepção de ações específicas, únicas (*designed*). Nessa mesma direção, Heidjen (2005) afirma que o processo de formulação de estratégias se baseia essencialmente na criatividade do gestor, no que concerne à “invenção” de ações estratégicas originais. Afinal, se as estratégias genéricas já são conhecidas e disponibilizadas na literatura acadêmica e profissional, onde estaria então o poder da criatividade do gerente para desenvolver sua organização em um ambiente favorável ou fazê-la sobreviver em um ambiente hostil? Tal criatividade se manifestaria essencialmente na criação e implementação de ações estratégicas criativas, originais, específicas. Ou seja, duas organizações utilizando uma mesma estratégia podem adotar diferentes ações estratégicas; entretanto, aquela que desenvolver a ação estratégica mais eficiente colherá os melhores resultados.

O processo de formulação de estratégias organizacionais deve ser guiado por uma análise ambiental conduzida em quatro dimensões: ambiente geral (país onde a organização está estabelecida), ambiente da indústria (setor da economia ao qual pertence a organização), ambiente da competição direta (formado por seus principais competidores) e ambiente interno (recursos, capacidades e competências essenciais da organização). Tal análise é dirigida, primordialmente, pelas declarações de missão e visão da organização. Usualmente, seu foco é dirigido para o futuro do País, no caso da análise do ambiente geral; para os fatores e condições que influenciam a lucratividade da empresa dentro do setor, no caso da análise da indústria; e para as ações, respostas e intenções dos competidores, no caso da análise da competição direta. A análise do ambiente interno por sua vez se volta para a identificação dos recursos, capacidades e competências centrais da organização.

A finalidade última da análise do ambiente externo (país, indústria e competidores diretos) é a identificação de oportunidades no ambiente externo que, se exploradas, tornam a organização mais competitiva, assim como de ameaças no ambiente externo que podem prejudicar a competitividade da organização. Da análise do ambiente interno surge o quadro de forças e fraquezas da organização. A identificação desse conjunto de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas é

“Cabe enfatizar a crescente necessidade de criatividade por parte do estrategista, no que toca à elaboração de objetivos, estratégias e ações estratégicas.”

o ponto de partida para a definição ou redefinição de objetivos organizacionais, estratégias organizacionais e ações estratégicas.

DUAS ABORDAGENS AO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Para os pioneiros na área de estratégia (ANDREWS, 2006; ANSOFF, 1987, 1991, 1993) o passo inicial do processo de formulação de estratégias é *Chief Executive Officer* (CEO) formulando o novo plano estratégico, apoiado pelo seu grupo de assessores, e, em alguns casos, por alguns consultores externos. Subsequentemente as ações estratégicas formuladas são programadas e orçadas, de modo a se permitir o acompanhamento de sua implementação. Entretanto, torna-se necessário ressaltar que as atividades de programação, orçamentação e controle pertencem a outras áreas de conhecimento (Planejamento & Controle, Controle Gerencial, Contabilidade etc) e não constituem essencialmente atividades de formulação de estratégias. Quando não existe esse entendimento, o tempo destinado à elaboração de planos de ação, alocação de recursos e fixação de metas rouba o tempo destinado a pensar sobre as ações verdadeiramente estratégicas. Mais do que pensar valores e objetivos, as atividades de controle passam a dominar. Ou seja, isso pode levar a uma preferência enviesada por ações estratégicas que sejam mais facilmente controláveis, mas que não serão necessariamente aquelas que concorrerão para o atingimento dos objetivos organizacionais. O problema fica ainda maior quando o planejamento do processo de formulação de estratégia é muito formalizado (controlado), o que acaba por desencorajar a intuição, criatividade e síntese que são fundamentais ao pensamento estratégico.

Essa é uma das razões pelas quais frequentemente os planos estratégicos desaparecem celeremente nas gavetas, tendo apenas um impacto limitado nas operações reais da organização e, assim, permanecem como ‘tigres de papel’. O planejamento estratégico passa a ser comparado a “um ritual da dança: não tem nenhum efeito no clima posterior, mas faz aquele que se engajou na dança se sentir que está no controle” (ACKOFF, 1979, p. 359).

Desde longo tempo tem sido suposto por diversos autores, pesquisadores e executivos que a formulação da estratégia é realizada através de desenho conceitual, do planejamento formal e de posicionamento compe-

titivo. O ato de planejar assume capacidade de prever o ambiente; a programação das ações estratégicas; e a habilidade de implementar as estratégias resultantes (MINTZBERG, 1994). As intenções estratégicas se desdobram em processos e procedimentos que resultam num conjunto de diretrizes deliberadas e que, conscientemente, influenciarão o rumo das decisões no futuro da organização (MINTZBERG, 1978, 1994). Entretanto, essa suposição repousa sobre a condição de que o ambiente que cerca a organização é estável ou no mínimo previsível, o que nem sempre ocorre. O ambiente do setor de tecnologia de informação, caracterizado por instabilidade e intensa rivalidade entre competidores, é um setor em que a tarefa de planejamento é bastante ingrata.

Para alguns autores, há uma clara distinção entre a formação de estratégias e a formulação estratégica. A formação ou construção da estratégia é vista como um processo contínuo de desenvolvimento de estratégias organizacionais, enquanto a formulação estratégica se caracteriza como um processo intencionalmente construído, em que as decisões são feitas, tanto por pessoas como pelos grupos intraorganizacionais (PETTIGREW, 1977). Entendido como um processo de formação, a estratégia seria originada a partir do contexto, entendendo-se o contexto como o conjunto de variáveis formado pelos atributos da organização: tempo, cultura, ambiente interno (e seu nível de estabilidade), atividades internas, estrutura, aparato tecnológico, sua(s) liderança(s) e sistema político interno. Todos esses elementos influenciam o processo de escolhas, opções e ações decisórias colocadas à disposição da organização (PETTIGREW, 1977). Para esse autor, os próprios resultados de ações estratégicas influenciam a formulação de estratégias, uma vez que eles passam a fazer parte do novo contexto, compondo novas variáveis do processo de decisão. Esse novo contexto pode prover condições que justifiquem a formulação de novas opções ou ações estratégicas ou, em função de as condições organizacionais ou ambientais não terem sofrido alterações maiores, manter as estratégias em vigor.

Mintzberg (1994) tem argumentado que muito da estratégia convencional está baseada no planejamento das intenções explícitas, ignorando os efeitos da implantação, ou seja, reduzindo a possibilidade de emergência (ou emersão) de estratégias. O conceito de estratégia emergente busca explicar o modo pelo qual essas intenções explícitas são adaptadas para fornecer

novos entendimentos num ambiente dinâmico. Tal conceituação de estratégia enfatiza a importância da aprendizagem organizacional e cria espaço para que a organização se habilite a experimentar.

O autor acima argumenta que a estratégia deliberada está associada com o controle gerencial e é auxiliada pela garantia de que intenções estratégicas gerenciais sejam postas em ação, enquanto que a estratégia emergente enfatiza o entendimento dos objetivos organizacionais a partir dos resultados das ações. A visão convencional de formulação de estratégia enaltece a virtude de se planejar, seguida pelo ciclo de ação, no qual o pensamento deve ser concluído anteriormente ao início da ação, ou seja, a formulação deve ser seguida pela implantação (MINTZBERG, 1994). O termo estratégia emergente foi citado por Mintzberg pela primeira vez em 1978, quando definiu estratégia como uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou, em alguns casos extremos, depois de ter acontecido.

Quando as empresas entenderem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, elas poderão retornar ao que o processo de se fazer estratégia deveria ser: capturar o que os gerentes aprendem de todas as fontes (tanto as visões internas do seu pessoal ou das suas experiências advindas de outrem através da organização e os dados obtidos do mercado externo e similares, e então sintetizar o que aprendeu transformando em visão na direção do lucro desejado para o negócio (MINTZBERG, 1994, p. 107).

Nas pesquisas de Mintzberg e seus colaboradores na Universidade McGill, foram registradas ações em empresas pesquisadas que um observador externo perceberia como estratégicas e que, de quando em vez, se formavam sem a presença clara de um plano. Assim, a estratégia começou a ser pensada não em termos de



intenções deliberadas, mas em termos de ações que surgem (emergem) sem um planejamento detalhado. Não demorou muito para que os conceitos de estratégia e aprendizagem organizacional se relacionassem. O conceito de estratégia emergente abre as portas para a aprendizagem ao reconhecer a importância da experimentação. Uma (ou mais de uma) ação estratégica é adotada, o *feedback* é recebido e o processo continua até que toda a organização a(s) adote como estratégica (s).

A aprendizagem estratégica seria, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005), o resultado do processo de reflexão sobre o passado. Weick (1991) afirma que aprender não é possível sem agir. Tentamos fazer coisas, agir, vemos os resultados ou consequências e, então, as explicamos e seguimos em frente. É o processo de obtenção de compreensão retrospectiva (*retrospective sensemaking*).

Se a estratégia emergente significa, literalmente, ordem não pretendida, então os padrões podem simplesmente se formar, movidos por forças externas ou necessidades internas, em vez de por pensamentos conscientes de qualquer dos agentes. O verdadeiro aprendizado tem lugar na interface de pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2005, p.147).

Finalizando essa seção, cabe a pena introduzir o tema aprendizagem organizacional. De acordo com Weick (1979), a inteligibilidade se origina na reflexão e no exame do passado. Para Weick e Roberts (1993), a aprendizagem organizacional consiste de ações inter-relacionadas de indivíduos, ou seja, de uma inter-relação ponderada que resulta em uma mente coletiva. Eles afirmam que as ideias estão fundadas em ações individuais que, ao serem integradas, passam a ser entendidas “como caminhos pelos quais atividades distintas e inter-relacionadas de experiências (ou padrões) de alta hierarquia emergem” (WEICK e

ROBERTS, 1993, p. 374). Esses padrões formatam e moldam as ações organizacionais, persistindo a despeito de mudanças que ocorram no quadro de pessoal ou de mudanças que ocorram mesmo não havendo rotatividade de pessoal. As proposições dos autores acima mencionados sugerem que o papel da liderança organizacional não é, então, o de preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado organizacional, de modo a facilitar a emergência de ações estratégicas originais.

Para Crossan, Lane e White (1999), a aprendizagem organizacional é um processo em que novas ideias e ações fluem de indivíduos para os níveis grupal e organizacional. No caminho oposto, o que já se apreendeu retorna da organização para o grupo e para o indivíduo, afetando como as pessoas pensam e agem. Esse fluxo de ida e de volta cria uma tensão entre a assimilação do novo aprendizado (*feedforward*) e o aproveitamento ou uso do que já se aprendeu (*feedback*).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em certa medida, planejar e aprender são as duas faces de uma mesma moeda. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005), toda estratégia situa-se numa posição entre deliberada e emergente. Nenhuma se encontra totalmente imersa em uma das duas pontas. Uma exagerada ênfase em planejamento corresponderia a não reconhecer qualquer valor na aprendizagem, enquanto que uma exagerada ênfase em aprendizagem seria equivalente a admitir nenhum controle das ações estratégicas. Hill e Jones (2004) reconhecem a impor-

tância mútua de estratégias intencionais (deliberadas) e emergentes e salientam que a gerência necessita reconhecer o processo de emergência e intervir quando apropriado. Mesmo assim, essas estratégias evoluem, trilhando outros caminhos além dos processos formais, e a gerência necessita avaliar essas estratégias e selecionar aquelas que se alinhem com a visão da organização.

Mais do que incentivar uma guerra entre as duas abordagens, o interessante seria considerar a complementaridade entre as mesmas e observar as contingências (fatores situacionais) em que determinada abordagem seria mais indicada. Nessa direção, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005) oferecem sugestões valiosas. Para esses autores, a abordagem do planejamento é adequada a um contexto que seja bastante estável, ou no mínimo previsível, ou em outras palavras, controlável pela organização. Por sua vez, a abordagem da aprendizagem parece ser particularmente adequada às seguintes situações: (i) organizações do tipo profissional que operam em ambientes complexos e onde o conhecimento requerido para criar estratégias está muito distribuído (hospitais, universidades, congresso nacional para citar alguns exemplos); (ii) qualquer organização que enfrente uma situação realmente nova quando terá que aprender de modo a entender o que está acontecendo (organizações surpreendidas por descontinuidades tecnológicas ou guerras, por exemplo); e (iii) organizações que atuam em ambientes dinâmicos e imprevisíveis. Nesses casos, elas tendem a se estruturar como adhocracias (organizações estruturadas por projetos, como é o caso das agências de propaganda).

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, R. L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ANDREWS, K. R. O conceito da estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2003, reimpr. 2006.
- ANSOFF, H. I. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1987.
- CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- HEIDJEN, Kees van Der. *Scenarios: The art of strategic conversation*. 2. ed. England: John Wiley&Sons, 2005.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic management theory: an integrated approach*. 6. ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2004.

HITT, M.; IRELAND R. D.; HOSKISSON R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization (concepts and cases)*. Mason: Thomson Higher Education, 7th edition, 2007.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p.107-114, 1994.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, paperback ed., 2005.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, v. 7, n. 2, p. 78-88, 1977.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

WEICK, K. E. The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 116-124, 1991.

_____. ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 357-381, 1993.



CATALISADOR DO PROCESSO DE EVOLUÇÃO DA MARINHA

www.casnav.mar.mil.br

Criptologia	Desenvolvimento de Sistemas	Gestão da Informação	Pesquisa Operacional
			

 **Melhoria de Processo de Software Brasileiro**

 **PQGF Prêmio Qualidade do Governo Federal 2004, 2005 e 2007**

 **ISO 9001: 2008**