

SAFÁRI DE

UM SAFÁRIO NA SELVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ESTRATÉGIA

capítulo



A Escola de Aprendizado: A Formulação de Estratégia como um Processo Emergente



"Este é o curso de Física avançada. Isso significa que o professor acha a matéria confusa. Se não achasse, o nome do curso seria Física elementar".

– Luis Alvarez, ganhador do Nobel, 1964

Se o mundo da estratégia é realmente tão complexo como diz a escola cognitiva, sobrepujando assim as prescrições das escolas do design, de planejamento e de posicionamento, como então devem proceder os estrategistas? Nossa sexta escola sugere uma resposta: eles *aprendem ao longo do tempo*.

Esta é uma ideia bastante simples. Colocá-la em prática é outra história – enorme, na verdade. De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam. Lapierre disse bem: a administração estratégica "deixa de ser apenas a administração de mudanças, passando a ser a administração por mudanças" (1980:9).

Foi a publicação do instigante artigo de Charles Lindblom (1959), "A Ciência de 'Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira'", que, em certo sentido, iniciou esta escola. Lindblom sugeriu que a formulação de política (no governo) não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiado complicado para eles. As noções de Lindblom podem ter violado praticamente todas as premissas da administração "racional", mas acertaram por descreverem um comportamento com o qual todos estavam familiarizados – e, nas empresas, não menos que no governo.

Seguiram-se algumas publicações sobre o mesmo assunto, por exemplo, o artigo "Bons Gerentes Não Tomam Decisões Políticas" (1967), de H. Edward Wrapp. Mas foi o livro de James Brian Quinn de 1980, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, que assinalou a decolagem daquela que hoje chamamos de escola de aprendizado. Seguiu-se um fluxo regular de literatura, e ela entrou na corrente principal da administração estratégica (ou ao menos formou uma corrente importante).

Enquanto outras escolas têm questionado aspectos específicos das tradições "rationais" das escolas do design, de planejamento e de posicionamento, a escola de aprendizado fez isso de forma mais ampla e vigorosa, derrubando a maior parte das suas hipóteses e premissas básicas. Isso provocou um debate perturbador no campo da administração estratégica, que prossegue até hoje: *quem* é realmente o arquiteto da estratégia e *onde* na organização ocorre de fato a formulação de estratégia? Até que ponto o processo pode ser realmente deliberado e consciente? A separação entre formulação e implementação é mesmo sagrada? No limite,

a escola de aprendizado sugere que a imagem tradicional de formulação de estratégia foi uma fantasia, que pode ter sido atraente para certos executivos, mas que não correspondeu àquilo que realmente acontece nas organizações.

FORMAÇÃO VERSUS FORMULAÇÃO

Vital para a escola de aprendizado é o fato de ela se basear na descrição em vez de na prescrição. Seus proponentes continuam fazendo a pergunta simples, mas importante: como as estratégias *realmente* se formam nas organizações? Não como elas são formuladas, mas como se formam.

Walter Kiechel (1984:8), que por muito tempo escreveu a respeito de estratégia na revista *Fortune*, chamou uma vez a atenção para um estudo sugerindo que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementados (um número que Tom Peters considerou “altamente inflacionado”!). Tais preocupações levaram a enormes esforços pelos altos gerentes para limpar a implementação. “Gerenciar a cultura” ou “apertar os sistemas de controle” foi o que lhes disse uma geração de consultores empresariais. Afinal, o problema não poderia estar em suas próprias e brilhantes formulações.

Assim, quando uma estratégia fracassava, os pensadores culpavam os executantes. “Se vocês, idiotas, pelo menos dessem valor à nossa bela estratégia...”. Mas, se os idiotas fossem espertos, teriam respondido: “se vocês são tão espertos, por que não formularam uma estratégia que nós, idiotas, fôssemos capazes de implementar?”. Em outras palavras, todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação. Mas o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir. Como sugere o Quadro 7.1, talvez necessitemos de um pouco menos de habilidade na administração estratégica.

Os pesquisadores simpatizantes da abordagem de aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento e, muitas vezes, nem mesmo das salas da alta gerência. Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes (algumas vezes, de forma acidental ou por sorte, sem consideração quanto às suas consequências estratégicas). Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas alterações frequentemente produziam grandes mudanças de direção.

“Quem é melhor para influenciar a estratégia do que o soldado a pé na linha de fogo?”

Em outras palavras, pessoas informadas em qualquer parte da organização contribuem para o processo de estratégia. Um estrategista pode ser um cientista louco trabalhando em um grande laboratório de pesquisa, que surge com um produto melhor. Um grupo de vendedores que decide promover um produto e não os

Quadro 7.1**Estratégias mais eficazes, menos inteligentes (*clever*)**

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 a 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 voo, é sua própria inteligência, que acaba com elas neste experimento. Elas, evidentemente, imaginam que a saída para toda 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. Já as imbecis das moscas, sem pensar na lógica... esvoacam 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 à liberdade (Gordon Siu, em Peters e Waterman, 1982:108).

Será que temos abelhas demais fazendo estratégia e poucas moscas?

outros pode redirecionar as posições de mercado de uma empresa. Quem é melhor para influenciar a estratégia do que o soldado a pé na linha de fogo, mais próximo da ação?

Abrimos nossa discussão com uma sequência de ideias que, em conjunto, talvez da mesma forma não planejada, acabou convergindo em uma espécie de modelo de aprendizado de formulação de estratégia. Resumimos isso nas premissas da escola de aprendizado. A seguir, consideramos novas direções para o aprendizado estratégico – a organização que aprende, a teoria evolucionária, a criação de conhecimento, a abordagem de capacidades dinâmicas e a teoria do caos. Como sempre, encerramos com a crítica, o contexto e a contribuição da escola de aprendizado.

EMERGÊNCIA DE UM MODELO DE APRENDIZAGEM

Podemos acompanhar a evolução da escola de aprendizado – como ela mesma aprendeu – ao longo de diversas fases. Estas representam conjuntos distintos de literatura que convergiram nos temas centrais desta escola.

Incrementalismo desarticulado

Em um livro do início dos anos 60 escrito com um colega, Charles Lindblom, professor de Ciências Políticas na Yale University, elaborou um conjunto de ideias sob o rótulo de “incrementalismo desarticulado” (Braybrooke e Lindblom, 1963). Ele descreveu a “formulação de políticas” (expressão usada no governo) como um processo “serial”, “terapêutico” e “fragmentado” em que as decisões são tomadas à margem, mais para resolver problemas do que

para explorar oportunidades, com pouca consideração de metas definitivas ou mesmo de conexões entre decisões diferentes. Lindblom afirmou que muitos agentes se envolvem no processo, mas eles não são coordenados por alguma autoridade central. “Vários aspectos da política pública e mesmo de qualquer problema ou área problemática são analisados em vários pontos no tempo, sem uma coordenação aparente”, escreveu ele (105). Na melhor das hipóteses, os diferentes agentes empenham-se em um processo informal de “ajuste mútuo”.

“Pequenas mordidas contínuas substituem uma boa mordida.”

Em um livro posterior, Lindblom resumiu sua teoria com a afirmação de que “a geração de políticas é, geralmente, um processo infinidável de etapas sucessivas, em que pequenas mordidas contínuas substituem uma boa mordida” (1968:25- 26). Ele também afirmou que “o incrementalista terapêutico gradual, ou contentador, pode não parecer uma figura heroica. Ele é, no entanto, um astuto e expedito solucionador de problemas que está lutando bravamente com um universo que ele reconhece, em sua sabedoria, ser grande demais para suas forças” (27).

Mas as perguntas permaneceram. Esse incrementalista poderia ser chamado de estratégista? Do processo resultava alguma coisa que pudesse ser corretamente rotulada de estratégia? Existia alguma direção deliberada, ou mesmo convergência emergente, que definisse posições comuns ou uma perspectiva coletiva? Como as respostas evidentes eram negativas (Bower e Doz, 1979:155), ou no mínimo essas questões não eram resolvidas, a teoria de Lindblom não chegou a ser de formulação de estratégia. É verdade que ele procurou descrever a geração de políticas públicas, em especial no sistema de governo dos Estados Unidos. Mesmo assim, as estratégias podem ser entendidas como padrões. (Consideremos, por exemplo, a coerência global da política externa americana em relação à União Soviética durante tantos anos.) Entretanto, Lindblom abriu caminho para uma nova escola de pensamento sobre a formulação de estratégia.

Incrementalismo lógico

James Brian Quinn (1980a,b), da Amos Tuck School of Business de Dartmouth College, partiu, alguns anos depois, de onde Lindblom havia parado. Quinn concordava com Lindblom sobre a natureza incremental do processo, mas não sobre sua desarticulação. Em vez disso, ele pensava que, ao menos na empresa, os agentes centrais juntavam suas partes e as dirigiam rumo a uma estratégia final.

Quinn iniciou sua investigação com a crença de que as organizações chegam às estratégias como concepções integradas. Para descobrir como, ele entrevistou os executivos principais de várias corporações grandes e bem-sucedidas. Quinn concluiu que, embora o planejamento não descrevesse como eles formulavam

suas estratégias, o incrementalismo o fazia – mas um incrementalismo com uma lógica subjacente, que unia as partes. Por isso, Quinn chamou este processo de “incrementalismo lógico”:

A verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Nas organizações bem-dirigidas, os gerentes guiam proativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes (1980a:15).

Para Quinn, a organização consiste de uma série de “subsistemas”, por exemplo, para diversificação, reorganização e relações externas. Assim, administração estratégica significa procurar “desenvolver ou manter, nas mentes dos altos gerentes, um padrão coerente entre as decisões tomadas em cada subsistema” (1980a:52). Lendo Quinn, tem-se a impressão de uma administração estratégica feita durante o caminho.

Mas havia uma interessante ambiguidade na teoria de Quinn. O incrementalismo pode ser interpretado de duas maneiras: como um processo para o desenvolvimento da visão estratégica em si e, por outro lado, como um processo para dar vida a uma visão já existente na mente do estrategista. No primeiro caso, o estrategista central aprende de forma incremental; no segundo, ele manobra de forma tática, quase política, incrementalmente, em uma organização complexa. Isso mantém a separação entre formulação e implementação, estando em conformidade com a separação entre os estrategistas e todos os demais.

De qualquer maneira, o agente central – na visão de Quinn, a equipe dos altos executivos, liderados pelo executivo principal – permanece o arquiteto da estratégia, como na escola do design. Só que aqui a organização é menos obediente; de certa forma, ela possui mente própria. Assim, Quinn escreveu a respeito dos altos executivos “movimentando seletivamente as pessoas na direção de uma meta organizacional concebida de forma ampla” (1980a:32), e dedicou grande parte do seu livro (1980a:97-152) àquilo que pode ser chamado de “implementação política”, que inclui discussões de “geração de credibilidade”, “ampliação do apoio”, “espera sistemática” e “gerenciamento de coalizões”.

Em suma, Quinn buscava combinar as duas interpretações afirmando que os estrategistas precisam promover visões estratégicas que estão, elas mesmas, mudando e melhorando. Assim, referiu-se ao processo como sendo “contínuo, pulsante, dinâmico” e concluiu que:

... os executivos bem-sucedidos que operam com o incrementalismo lógico formam as sementes de entendimento, identidade e compromisso dentro dos próprios processos que criam suas estratégias. Quando a estratégia começa a cristalizar-se em foco, partes suas já estão sendo implementadas. Por meio de seus processos de formulação estratégica, eles geraram um impulso e um compromisso psicológico com a estratégia, o que faz com que ela flua na direção

da implementação flexível. A integração constante dos processos incrementais simultâneos de formulação e implementação da estratégia é a arte central da administração estratégica eficaz (145).

Quinn descreveu toda a formulação de estratégia ou um determinado tipo? Para sermos fiéis às diferentes escolas de pensamento, devemos colocar as várias relações entre formulação e implementação ao longo de um continuum. Em uma extremidade, as duas estão completamente entrelaçadas, como na escola de aprendizado. Na outra extremidade, está a implementação de uma estratégia bem-formulada, como nas três escolas prescritivas. Na realidade, Quinn coloca-se em uma posição intermediária, o que significa que não pode ser considerado como totalmente pertencente à escola de aprendizado, mas sim indeciso entre esta e as escolas prescritivas (em especial, a do design) (com um pé na escola política).¹ Isso é evidente no papel dominante que ele deu à equipe da alta gerência na formulação de estratégia, relegando as outras pessoas a papéis menores.

Mas o pé que Quinn colocou na escola de aprendizado mostrou-se importante para o seu desenvolvimento, uma vez que deu ao incrementalismo um lugar de destaque na literatura de administração estratégica. Também mudou seu papel, da simples adaptação de Lindblom para um papel de aprendizado consciente. O tom prescritivo das próprias recomendações de Quinn (as quais mostram também uma mistura de aprendizado com design) é apresentado no quadro a seguir, extraído de sua obra.

Teoria evolucionária

Relacionada ao trabalho de Quinn está a chamada teoria *evolucionária*, desenvolvida inicialmente pelos economistas Nelson e Winter (1982). Eles descrevem subsistemas semelhantes, mas veem as mudanças como derivadas das interações desses sistemas, e não da liderança por si só.

De acordo com Nelson e Winter, as organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados "rotinas", que são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização. Elas cobrem áreas como contratações, demissões, promoções e orçamentação. As organizações são compostas de hierarquias de rotinas, desde a mais básica no chão de fábrica até aquelas usadas pelos gerentes para controlar outras atividades. As rotinas conferem estabilidade à organização, assim como os giroscópios mantêm os aviões em cursos estáveis.

¹ Como ele próprio observou com relação aos "modelos de formulação de estratégia formal" (principalmente as escolas prescritivas) e às "políticas ou abordagens de comportamento controlado ... o incrementalismo lógico não é subserviente a algum modelo" (1980a:58).

Quadro 7.2**Prescrições para o incrementalismo lógico**

(adaptado de Quinn, 1982)

- 1 Lidere o sistema formal de informação.** Raramente, os sinais iniciais para mudança estratégica provêm dos sistemas formais de exploração do horizonte ou de relato da empresa. Em vez disso, a sensação inicial de necessidade de grandes mudanças estratégicas frequentemente é descrita como “alguma coisa com a qual você não se sente bem”, “incoerências” ou “anomalias” (Normann, 1977)... Os gerentes eficazes... usam... redes... para evitar todas as filtragens cuidadosas que suas organizações constroem...
- 2 Crie consciência organizacional.** Nos estágios iniciais da formulação de estratégia, os processos gerenciais raramente são diretivos. Ao contrário, eles provavelmente envolvem estudar, questionar, perguntar, ouvir, falar com pessoas criativas fora dos canais comuns de decisão, gerar opções, mas evitar – propositadamente – compromissos irreversíveis...
- 3 Construa símbolos de mudança de credibilidade.** Sabendo que não podem comunicar-se diretamente com os milhares que precisam implementar a estratégia, muitos executivos empreendem, propositadamente, algumas ações simbólicas muito visíveis que transmitem, sem palavras, mensagens complexas que eles nunca poderiam comunicar tão bem, ou com tanta credibilidade, em termos verbais.
- 4 Legitime novos pontos de vista...** Os altos executivos podem criar, intencionalmente, foros de debates ou horários de folga para que suas organizações possam discutir questões ameaçadoras, determinar as implicações de novas soluções ou obter uma base melhor de informação que permita que as novas opções sejam avaliadas de forma objetiva em comparação com as alternativas mais conhecidas.
- 5 Busque mudanças táticas e soluções parciais.** Os executivos podem, muitas vezes, conseguir acordo em relação a uma série de pequenos programas quando uma mudança ampla e objetiva vai enfrentar muita oposição... À medida que os eventos se desenrolam, as soluções para vários problemas, inicialmente dissociados, tendem a fluir em conjunto para uma nova síntese.
- 6 Amplie o apoio político.** A ampliação do apoio político para novos impulsos emergentes é, com frequência, um passo essencial e conscientemente proativo em grandes mudanças de estratégia. Comitês, forças-tarefa ou retiradas tendem a ser mecanismos úteis.
- 7 Supere a oposição.** Os executivos cuidadosos persuadem pessoas na direção de novos conceitos sempre que possível, cooptam ou neutralizam oposições sérias, se necessário... A seleção de pessoal e o gerenciamento de coalizões são os melhores controles que os gerentes têm para guiar e coordenar as estratégias das suas empresas.
- 8 Estruture conscientemente a flexibilidade.** Ninguém pode prever a forma ou o momento precisos de todas as ameaças e oportunidades importantes que uma empresa vai encontrar. Portanto, a lógica manda que os executivos incluam intencionalmente flexibilidade em suas organizações e tenham recursos prontos para aplicar de forma incremental à medida que os eventos exigam. Isto requer... a criação de amortecedores ou folgas de recursos suficientes para responder aos eventos conforme estes se desenrolarem... desenvolvendo e posicionando “defensores”, que estarão motivados para tirar proveito de oportunidades específicas à medida que estas ocorram e encurtando as linhas de decisão entre essas pessoas e o topo para uma resposta rápida do sistema.
- 9 Desenvolva balões de ensaio e bolsões de comprometimento.** Os executivos também podem lançar, conscientemente, balões de ensaio... para atrair opções e propostas concretas.

- 10 Cristalize o foco e formalize o comprometimento...** Os altos executivos muitas vezes mantêm, intencionalmente, as declarações iniciais de metas vagas e os comprometimentos amplos e indefinidos... Então, à medida que desenvolvem informações ou consenso sobre impulsos desejáveis, eles podem usar seu prestígio ou seu poder para forçar ou cristalizar uma determinada formulação.
- 11 Empenhe-se em mudanças constantes.** Mesmo quando a organização chega ao seu novo consenso, os altos executivos devem providenciar para que também este não se torne inflexível. Portanto, os executivos estratégicos eficazes introduzem imediatamente novos focos e estímulos no topo para começar a mudar os próprios impulsos estratégicos que eles acabaram de solidificar – um estado psicológico muito difícil, mas essencial.
- 12 Reconheça que a estratégia não é um processo linear.** A validade da estratégia não está em sua clareza ou em sua estrutura rigorosamente mantida, mas sim em sua capacidade de captar a iniciativa, lidar com eventos imprevisíveis, redistribuir e concentrar recursos à medida que novas oportunidades e novos impulsos emergem a fim de usar os recursos selecionados da forma mais eficaz.

Em uma virada engenhosa, os teóricos evolucionários afirmam que as rotinas são também responsáveis pela criação de mudanças, embora de forma inadvertida. A interação de rotinas estabelecidas com situações novas é uma importante fonte de aprendizado. À medida que as rotinas são mudadas para lidar com novas situações, surgem mudanças maiores. Isto acontece porque as rotinas são interligadas; assim, mudanças em um conjunto irão afetar outros, criando um efeito cascata. Para aqueles que perguntam como as rotinas, epítome da repetição e da constância, também podem produzir mudança, Feldman e Rafaeli (2002) têm uma analogia interessante que ilustra como essa contradição pode ser alcançada. O termo *rotina*, dizem eles, também é definido como “uma série de passos em uma dança” (Webster, 1984: 1241). Consideremos as danças de salão como metáfora para uma organização (p.324):

Nesse tipo de dança, as ações individuais são programadas, mas não ao ponto da inflexibilidade. A dança especifica que conexões serão feitas, quando e como. Dançar exige adaptação ao contexto (há um objeto no meio da pista de dança? Você vai esbarrar em outras pessoas que estão dançando?) e à variabilidade no comportamento dos participantes (meu parceiro está próximo ou distante, está no ritmo ou não?). A conexão entre os dois corpos possibilita que os parceiros se comuniquem um com o outro e se ajustem ao contexto. O comportamento resultante será similar de muitas maneiras, mas é improvável que seja repetido de forma exata. Algumas variações são prováveis, pois os indivíduos precisam adaptar-se aos outros indivíduos com quem estão conectados pela rotina e ao contexto em que a realizam. Agir, em uma rotina organizacional, é muito semelhante a isso, embora a conexão não costume ocorrer por contato corporal direto, mas por algum outro modo de comunicação.

“Como na dança de salão, novas rotinas organizacionais surgem e outras desaparecem”

Compreensão retrospectiva

Karl Weick descreveu há muito um processo que é vital para a escola de aprendizado (mesmo que, por vários anos, a palavra *estratégia* não figurasse em suas obras). Weick afirma que a gerência está inextricavelmente ligada ao processo de compreensão da experiência passada. Tentamos coisas, vemos as consequências, então as explicamos e vamos em frente. Tudo parece bastante sensato. Contudo, trata-se de um rompimento com décadas de tradição em administração estratégica, a qual insiste que o pensamento deve terminar antes que a ação se inicie – que a formulação deve ser seguida pela implementação.

Não existe sequência de análise primeiro e integração depois porque, como descreve a ala construcionista da escola cognitiva, o mundo não é uma entidade estável “lá de fora”, que possa ser analisada e reunida em um quadro final. Ao contrário, como coloca Weick, o mundo é *decretado*. A realidade emerge da interpretação e atualização constantes de nossa experiência passada. Precisamos de ordem, mas esta gera anomalias, e estas, por sua vez, fazem com que mudemos nossa ordem.

Usando o modelo ecológico de *decretação* (ou variação), *seleção* e *retenção*, Weick descreveu uma forma de comportamento de aprendizado como sendo: agir primeiro (“fazer algo”), como fizeram os soldados húngaros no capítulo anterior, depois que encontraram o mapa. A seguir, descobrir e selecionar o que funciona – em outras palavras, compreender em retrospecto essas ações. Finalmente, reter apenas aqueles comportamentos que parecem desejáveis. A implicação importante para os gerentes é que eles necessitam de uma ampla gama de experiências e de competências para lidar com essas experiências a fim de criar estratégias novas e vigorosas. Para Weick, “toda compreensão se origina na reflexão e no exame do passado” (1979:194).

Acredita-se normalmente que o aprendizado deve parar antes do início da ação. Se você quer diversificar, *análise* suas forças e fraquezas a fim de estabelecer a que mercados pertence. Depois vá conquistá-los. Isto soa altamente eficiente. O problema é que, com frequência, simplesmente não funciona. Na visão de Weick, aprender não é possível sem agir. Como concluímos em nossa crítica à escola do design, as organizações precisam *descobrir* seus pontos fortes e seus pontos fracos.

Assim, uma empresa inclinada a diversificar poderá entrar em uma variedade de mercados diferentes para descobrir o que pode fazer melhor (aprender a respeito de suas forças e fraquezas). E continuará somente naqueles em que tiver bons resultados. Gradualmente, procurando compreender tudo isso, a empresa irá convergir para uma estratégia de diversificação adequada a ela. O Quadro 7.6 descreve o que as empresas de tabaco fizeram realmente a respeito de diversificar suas linhas de produtos – um processo de aprendizado que levou quase duas décadas!

Em resposta a isso (1996:100), Michael Goold escreveu, entre outras coisas: “apesar do seu poder analítico, o Relatório do BCG não conseguiu propor uma estratégia para salvar a indústria”.⁴

Premissas da escola de aprendizado

Podemos agora concluir esta discussão inferindo as premissas da coleção de escritos que chamamos de escola de aprendizado.

- 1** A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação se tornam indistinguíveis.
- 2** Embora o líder também deva aprender e, às vezes, é o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações, há muitos estrategistas em potencial.
- 3** Este aprendizado procede de forma emergente, por meio do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo a fim de compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam (ou não) por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem na organização e/ou à alta gerência, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser formalmente deliberadas.
- 4** Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança.
- 5** Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

⁴ Um completo relato deste debate, incluindo uma troca de ideias entre Ansoff e Mintzberg diante da resposta de Goold, está na *California Management Review* (Summer 1996:78-117). O texto inicial de Mintzberg, assim como o debate entre ele e Ansoff, pode ser encontrado no *Strategic Management Journal* (1990:171-195;1991:449-461;1991:463-466).