

APRENDIZAGEM SUPERSTICIOSA SOB A PERSPECTIVA DE GERENTES EM GRANDES ORGANIZAÇÕES

Felipe Soares Alquezar Perez – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Diógenes de Souza Bido – Universidade Presbiteriana Mackenzie

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A aprendizagem supersticiosa ocorre quando não há relação causal entre o resultado obtido e o entendimento do que levou àquele resultado, o que faz com que a empresa assuma e replique este aprendizado de forma equivocada. Com o aumento do dinamismo do mercado, as empresas vêm tentando reduzir o tempo de seus projetos e os ciclos de lançamento de produto. Neste contexto busca-se errar e aprender rápido, mas a questão que fica é: “o que estamos aprendendo está certo?”.

Objetivo/proposta: A pesquisa visa apresentar as experiências dos gestores em relação à aprendizagem supersticiosa e as causas que levaram à ocorrência destas experiências.

Procedimentos Metodológicos: Foram entrevistados três gestores com mínimo de 10 anos na função, cada um apresentou um caso em que houve algum erro que demorou a ser percebido (potencial aprendizagem supersticiosa), em seguida os casos foram analisados e comparados com a teoria e similaridades entre si.

Principais Resultados: Embora todos entrevistados apontassem que era comum casos de aprendizagem supersticiosa, houve dificuldade inicial para os entrevistados identificarem exemplos que tenham vivenciado. Embora diferentes entre si, os casos apresentados convergiam em relação às causas e origens, destaca-se o foco das organizações na implantação de soluções, no resultado e na forma de se mensurar o resultado, bem como a dificuldade que empresas maiores têm em trazer a nível organizacional os aprendizados individuais.

Considerações Finais/Conclusão: Os casos apresentados pelos entrevistados convergiam em relação às causas e às reflexões obtidas. As causas apontadas foram a gestão para resultados focada apenas em números, o foco apenas em ações implantadas, falta de tempo, sistema de medição. Estas causas são fatores que dificultam a análise da relação causa e efeito das ações implantadas, podendo impactar no resultado organizacional ou gerar aprendizagem supersticiosa.

Contribuições do Trabalho: Apesar da importância do tema aprendizagem supersticiosa, há poucos trabalhos no tema dentro do campo da Administração, o artigo levanta a necessidade de se abordar o tema no contexto atual das organizações, aponta causas relevantes para o assunto que indicam novas pesquisas e lacunas sobre o tema.

Palavras-Chave: Aprendizagem Supersticiosa, Aprendizagem organizacional, Aprendizagem a partir dos erros.

1. Introdução

O tema de aprendizagem organizacional é muito abordado academicamente e nos ambientes organizacionais, com o dinamismo do mercado, a alta demanda por novas tecnologias e consequente obsolescência de produtos, modelos de negócios e abordagens de trabalho, tem demandado novas formas de aprendizado. O aprendizado pela experiência se torna algo muito importante, uma vez que os novos desafios organizacionais são complexos e a única forma de validá-los é pelo risco, pelo teste de novos produtos, aplicação em novos mercados, implantação de novas tecnologias etc. Neste contexto, a velocidade é fundamental, há constante entrada de novos *players* no mercado com novas soluções, tecnologias e elevado aporte financeiro, o que reduz o tempo disponível para planejamento, experimentação e validação de hipóteses.

Fala-se bastante sobre “errar rápido”, “obter *feedback* rápido” para que seja possível acompanhar as evoluções do mercado. Embora o aprendizado pela experiência seja uma abordagem bastante adequada para o contexto, cabe nos perguntar: “Será que estamos aprendendo corretamente?”, “Será que a resposta que obtivemos de um experimento valida a hipótese inicial?”, “Há relação causal entre o resultado obtido e o conhecimento adquirido?”, “será que estamos comemorando um resultado que não foi obtido pelas ações que realizamos?”.

Embora seja um tema pouco discutido na administração (em pesquisa realizada em agosto nas bases Scopus e Web of Science foram encontrados apenas 29 e 14 artigos respectivamente pela palavra-chave “*superstitious learning*” o período de publicação dos artigos entre os anos 2019 e 2023), compreender o que leva à Aprendizagem Supersticiosa é muito importante no contexto organizacional. A Aprendizagem Supersticiosa ocorre quando não há relação causal entre o resultado obtido e o entendimento do que levou àquele resultado, o que faz com que a empresa assuma e replique este aprendizado de forma equivocada (Zollo, 2009). Este tema é relevante uma vez que este tipo de aprendizagem tende a ocorrer em problemas complexos que são cada vez mais comuns nos ambientes organizacionais.

A pesquisa visa responder as seguintes questões: “gestores de grandes empresas são capazes de identificar experiências de aprendizagem supersticiosa?”, “quais as causas atribuídas pelos gestores à aprendizagem supersticiosa?” “as visões apresentadas pelos gestores são aderentes à teoria?”

Esta pesquisa tem o objetivo de captar no campo se há compreensão por parte de gestores que lidam com tomada de decisão, gestão de projetos, processos, sobre a existência da aprendizagem supersticiosa, se conseguem identificá-los, suas causas e formas de evitá-los. Consideramos relevante este tema, devido às poucas discussões sobre este modelo de aprendizagem tanto no meio acadêmico como no campo, acreditamos que este modelo de aprendizagem seja comum, mas a falta de discussão sobre o tema não nos permite ainda compreender as principais causas e soluções para este tipo de aprendizagem.

O artigo apresenta na fundamentação teórica os conceitos de aprendizagem organizacional e aprendizagem supersticiosa, na seção de método apresenta a forma de escolha dos entrevistados sua experiência e as organizações em que já atuaram, na análise de resultados apresentamos os casos em que os gestores apontaram como aprendizagem supersticiosa, os

motivos que levaram a este modelo de aprendizagem e suas reflexões, fechamos esta seção com uma análise e comparação dos casos apresentados, fechamos o artigo com a seção de conclusão sobre os resultados obtidos e sugestões de novas pesquisas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Aprendizagem Organizacional

Bratianu e Constantin (2018) definem aprendizagem organizacional como um processo que ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional, que estão ligados por meio de processos psicológicos e sociais: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Este entendimento é clássico na literatura que considera as organizações como coleções de subunidades de aprendizagem num ambiente que consiste em grande parte de outras coleções de subunidades de aprendizagem (Cangelosi & Dill, 1965).

Segundo Lakoff e Johnson (1999), a experiência individual é examinada pelo inconsciente cognitivo individual para encontrar uma solução para um problema bastante complexo e num novo contexto específico cujo resultado é uma intuição. Há diversas abordagens sobre o tema, por exemplo, uma linha que afirma que os indivíduos aprendem individualmente e passam a compartilhar suas ideias e práticas, onde estas ações se tornam rotinas, o que significa que o conhecimento compartilhado é elevado a um nível organizacional, ou seja, à institucionalização (Heimeriks, 2010). Já Argyris e Schön (1996) dizem que a aprendizagem organizacional está relacionada principalmente com a mudança comportamental dos membros da organização como consequência dos erros ou normas e valores subjacentes e Silva, Godoy e Hanashiro (2013) afirmam que a Aprendizagem Organizacional é uma característica da Cultura Organizacional.

Importante destacar que as diferentes abordagens se complementam, uma vez que o conceito de aprendizagem é amplo e pode ser visto sobre diversas perspectivas em função do que se pretende estudar. Segundo Levitt e March (1988), as organizações aprendem através da codificação de inferências da história em rotinas que orientam o comportamento. Dentro desta perspectiva de aprendizagem organizacional, os tópicos abordados incluem como as organizações aprendem com a experiência direta, como as organizações aprendem com a experiência dos outros e como as organizações desenvolvem estruturas conceituais ou paradigmas para interpretar essa experiência.

Cook e Yanow (1993) fazem uma diferença entre a perspectiva cognitiva e a perspectiva cultural no que diz respeito à aprendizagem organizacional. Na perspectiva cognitiva o foco está na aprendizagem individual e na criação de conhecimento, que é então transferido e integrado ao nível do grupo e, finalmente, institucionalizado ao nível organizacional. Na perspectiva cultural, o foco está no grupo ou organização como um todo e na sua capacidade de aprender através da criação de significados intersubjetivos que são expressos através dos seus artefatos, ou seja, objetos, linguagem e atos (Bratianu & Constantin, 2018).

A aprendizagem pela experiência é tema de diversas pesquisas no campo da aprendizagem organizacional, Levitt e March (1988) citam aprendizagem pela tentativa e erro

e pela busca organizacional (que pode ser uma aprendizagem vicária, por exemplo). Apesar da relevância, não é foco desta pesquisa explorar o detalhe de cada perspectiva.

O aprendizado pelo erro também é relevante no campo da aprendizagem organizacional. Örtenblad (2018) chama atenção para a necessidade de a organização oferecer ferramentas e oportunidades de aprendizagem aos indivíduos e grupos dentro dela, uma vez que experimentar o “fracasso” é visto como uma oportunidade de aprendizagem. Edmondson (2011) aponta que quando uma falha é detectada, é essencial que ela seja analisada, não apenas de maneira superficial, mas compreendendo as reais causas básicas que levaram à falha, o que requer disciplina e disposição em usar métodos e ferramentas de análise que ajudem a extrair aprendizados das diferentes situações, aplicando-se as soluções adequadas.

2.2 Aprendizagem Supersticiosa

Segundo Levitt e March (1988), a aprendizagem supersticiosa ocorre quando a experiência subjetiva de aprendizagem é convincente, mas as conexões entre ações e resultados são mal especificadas. Neste artigo defendemos que uma forma de evitar aprendizagem supersticiosa é por meio da reflexão em relação às correlações causais entre o resultado e as ações envolvidas, autores como Örtenblad (2018) e Alblas e Notten (2021) mencionam a importância do tempo para reflexão sobre o aprendizado ocorrido durante a condução de alguma iniciativa organizacional.

Levitt e March (1988) apontam que em uma organização que se considera bem-sucedida, as rotinas seguidas estão associadas ao sucesso e são reforçadas; outras rotinas são inibidas, alternativamente, se o fracasso for experimentado, independentemente da rotina específica usada, as rotinas são alteradas frequentemente em uma busca infrutífera por alguma que atinja naquele momento o resultado desejado. Em ambos os casos, o sentimento subjetivo de aprendizagem é poderoso, mas é enganoso. O apontamento dos autores chama a atenção para o fato de assumirmos algo como verdadeiro quando enxergamos resultados positivos após a implementação de uma ação organizacional, mas cabe nos questionarmos, o resultado positivo ou negativo ocorreu em virtude da decisão implementada ou por fatores desconhecidos do fluxo decisório?

Segundo Miller e Ross (1975), outro fator limitante para a reflexão crítica do aprendizado é a tendência dos líderes das organizações em atribuírem os sucessos organizacionais às suas próprias ações e os fracassos organizacionais às ações de outros ou a forças externas, o que traz um aspecto comportamental limitante a um aprendizado eficaz. Heimeriks (2010) discute o paradoxo confiança-competência apontando que mesmo empresas com elevados níveis de experiência podem ser vítimas da armadilha da confiança. O autor aponta que as empresas podem evitar o excesso de confiança entre os gestores, construindo um ambiente onde erros e fracassos também façam parte do fluxo de aprendizado, para complementar e verificar o entendimento extraído dos sucessos. Se os erros produtivos são tolerados, após os quais as lições podem ser compartilhadas, a superstição é menos provável de ocorrer à medida que os gerentes têm espaço para experimentar incrementalmente.

Autores como Lai, Chen e Song (2019), Zollo (2009) e Levitt e March (1988) citam que quanto mais rara for uma situação de aprendizagem, maior a tendência desta ser supersticiosa,

sendo assim um processo que ocorre com maior frequência, como os processos operacionais, tendem a ter as relações causais mais esclarecidas em virtude do maior número de exposições ao sucesso e ao fracasso, enquanto processos que ocorrem em menor quantidade, como por exemplo decisões estratégicas, as relações causais são menos claras. Quando a aprendizagem ocorre tanto a partir de experiências de sucesso como de falhas, a empresa ganha a oportunidade de comparar informações sobre ambos os padrões, podendo verificar a consistência das atividades relacionadas com evitar o fracasso e alcançar o sucesso com um leque mais rico de acontecimentos e ações (Kim, Kim, & Miner, 2009).

Segundo Zollo (2009), decisões estratégicas tendem a ter aprendizagem supersticiosa, não só porque as ligações causais entre ações e resultados podem ser mal inferidas, mas pela razão de que os seus resultados de desempenho são muitas vezes difíceis de avaliar de forma objetiva. O autor cita que estes processos possuem natureza altamente heterogênea e com alta subjetividade relacionada a sua avaliação apontando que muitos processos de implementação estratégica, aquisições e parcerias por exemplo, são caracterizadas por resultados de desempenho bastante confusos. O autor ainda faz algumas indagações sobre este tema: Qual é exatamente o desempenho de um processo de reorganização? Como sabemos que um programa de mudança cultural funcionou? O que significa que um determinado movimento estratégico, por exemplo, o reposicionamento da empresa de uma posição competitiva baseada na eficiência de custos para uma posição competitiva baseada na diferenciação, “criou vantagem competitiva” (e muito menos de natureza sustentável)?

Zollo (2009) sugere a adoção de auditorias post-mortem com objetivo de obter uma avaliação do desempenho das decisões tomadas tão precisa quanto possível, espera-se que estas revelem as ligações causais entre as ações e os resultados do desempenho. Nestes casos, os agentes são forçados a exporem os passos lógicos de um argumento, desenterrar quaisquer suposições ocultas e tornarem explícitas as ligações causais. Estes requisitos do processo de codificação do conhecimento servem para mitigar os efeitos da aprendizagem supersticiosa, tanto de natureza causal como de ambiguidade de resultados.

3. Método de Pesquisa

Os dados foram levantados por meio de entrevistas com três gestores *seniors* com experiência em empresas de seguimentos distintos. Os critérios de inclusão foram: (i) ter atuação em grandes empresas, sendo elas globais ou nacionais que abrangessem várias filiais e mais de 30 mil funcionários, (ii) terem mais de 10 anos em cargo de gestão de pessoas, (iii) ter participado de projetos que envolvessem contato de mais de uma filial da empresa, (iv) ter contato com frequência com a alta gestão da empresa e (v) forte conhecimento sobre a cultura organizacional de onde atua. O perfil foi definido desta forma com objetivo de garantir que os profissionais entrevistados tivessem condições de avaliar o ambiente organizacional de onde trabalha, identificar em iniciativas organizacionais alguma forma de aprendizagem supersticiosa e ter condições de analisar a situação e trazer *insights* significativos para a pesquisa.

3.1 Perfil do entrevistado 1

Possui 38 anos, é formado em psicologia e atualmente cursa doutorado em administração de empresas. Atua há 14 anos em uma das maiores instituições financeiras do Brasil. A empresa atua em diversos seguimentos financeiros, com abrangência nacional presente em todos estados brasileiros, com mais de 60 mil funcionários.

Atua na área de operações do banco, sendo responsável por diversas agências bancárias, seu último cargo era superintendente de operações. Seu cargo lhe permite contato com diversas áreas do banco, com estratégias, projetos, políticas organizacionais e outras iniciativas, o que lhe permite avaliar situações em que o banco pode ter vivenciado a aprendizagem supersticiosa.

3.2 Perfil do entrevistado 2

Possui 44 anos, formada em engenharia de materiais e pós-graduada em gestão de projetos. São 20 anos de carreira dentro da atuação de desenvolvimento de produtos e há 10 anos atuando como gerente de projetos liderando equipes de desenvolvimento de produto e gestão da qualidade. Atuou em empresas de aviação, instituições financeiras e a maior parte destes 20 anos no ramo automobilístico. Atualmente é gerente de projetos em uma multinacional do ramo automobilístico, a empresa conta com mais de 70 mil funcionários.

Hoje, está atuando em uma *startup* da empresa, tem contato com as filiais da empresa em todo o mundo, controla o portfólio estratégico, vivenciou em sua trajetória diversos projetos de mudança organizacional, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de sistema. Tem contato com a alta gestão da organização e com decisões culturais que envolvam a mudança organizacional e consequente gestão do conhecimento e aprendizado.

3.3 Perfil do entrevistado 3

Possui 50 anos, formado em engenharia e especializações como *Master Blackbelt*, planejamento estratégico e administração hospitalar. É dono de consultoria especializada em Lean Seis Sigma. Possui experiência nos segmentos de mineração, logística, telecomunicações, automotiva, saúde, bancário, agronegócio e varejo. São 28 anos de carreira, neste período atuou como gerente da qualidade e 13 anos como consultor.

Por mais de 9 anos foi o consultor responsável pelo programa de Lean Seis Sigma de uma das maiores empresas de varejo do Brasil, empresa com presença em todos os estados brasileiros e cerca de 40 mil funcionários. Nesta empresa era responsável por selecionar projetos e pessoas para sua execução, tinha contato constante com os principais executivos da companhia e atuava em todas as áreas, o que lhe permite ter ampla visão da estratégia organizacional, modelo de gestão, gestão da mudança e outras atuações da empresa.

3.4 Entrevistas e análise dos dados

As entrevistas ocorreram por chamada de vídeo, foram gravadas e transcritas para posterior análise. Ocorreram a partir de um roteiro semiestruturado com objetivo de captar uma conversa natural com os entrevistados, de forma que os exemplos e reflexões emergissem a

partir da conversa. A pergunta principal era “qual momento marcante na sua experiência em que foi detectada uma prática que perdurou por bastante tempo, mas que depois se identificou que não era a forma correta?”. Para explorar um pouco mais a situação, foram feitas outras questões como: “Como este erro foi identificado?”, “como foi o processo de decisão que levou a este erro?”.

Ao analisar as transcrições, identificou-se que elas seguiam um padrão de resposta, todas apresentavam um caso, uma análise sobre as causas que levaram a aquele caso e reflexões pessoais dos entrevistados em relação ao caso, seu aprendizado e suas conclusões. Optou-se por analisar os resultados comparando os relatos, as causas e suas reflexões, esta análise foi realizada sob a teoria da aprendizagem coletiva e aprendizagem supersticiosa.

4. Análise dos Resultados

4.1 Entrevistado 1

Caso apresentado: O banco em que o entrevistado atuava identificou baixa participação no ramo de financiamento auto. A companhia decidiu por fazer uma grande ação envolvendo agências, lojistas, ações de marketing etc. O início do trabalho gerou grande empolgação na equipe que iria executar o trabalho, houve boa receptividade das concessionárias de veículos, onde inclusive conseguiram colocar veículos na porta das agências. Quando se iniciou o processo, a frustração foi muito grande, onde um banco de extrema relevância do mercado, com forte ação de marketing, com forte atuação com parceiros para vender os financiamentos, gerou péssimos resultados, no caso, o entrevistado que na época era gerente da agência bancária, não conseguiu fechar nenhum financiamento durante toda a ação do banco.

Causas apontadas: O banco está habituado a realizar grandes ações, conta com muita expertise em marketing e é bastante conhecido no mercado e referência nacional em financiamentos de baixo custo, neste caso, não houve análise do mercado sobre como funcionava o mercado de varejo automotivo e os motivos da baixa participação do banco neste setor, a empresa confiou no seu produto e na expertise acumulada no atendimento ao cliente em outros setores que o banco tem alta participação de mercado. No caso de financiamento automotivo, é possível para o comprador adquirir um financiamento de modo muito facilitado na própria concessionária, algo que o produto ofertado pelo banco não fornecia, o cliente deveria ir até a agência ao invés de conseguir financiar na própria loja. Também olhando na perspectiva dos lojistas não fazia sentido, pois o varejista pretende fechar rapidamente a venda em uma oportunidade, se o cliente precisa ir até a agência ele poderia perder a venda, o que gerou baixo engajamento apesar da boa oferta de crédito. O banco optou por não incentivar mais o serviço, deixando como algo fora do *core* em seu portfólio.

Reflexão: As decisões no banco são *top down*, a área estratégica define e a área de operações é responsável pela sua execução. Neste caso, o entrevistado era responsável por executar tudo o que as áreas estratégicas do banco definiram, sem possibilidade de questionar ou participar das decisões. Todos os processos do banco são definidos pelas áreas estratégicas e o papel do superintendente (cargo do entrevistado) era garantir que a equipe estivesse seguindo o padrão, a gestão foi feita com base nos indicadores de processos (gestão para resultados). Reclama da falta de presença e análise das áreas estratégicas, que deveriam “tirar

a bunda da cadeira” e conhecer *in loco* o mercado e as agências antes de tomar decisões, o que poderia tornar mais efetivas as ações implantadas. Aponta a falta de troca das áreas executoras e as áreas de estratégia, apenas existe a reflexão quando há mudança nos indicadores de performance ou quando se percebe numericamente uma oportunidade para o banco.

a falta de análise é porque as pessoas não estão acostumadas a pensar. Não estão acostumados a refletir de uma forma profunda sobre o que elas vivem. “...e acho que é mais simples reproduzir do que questionar, dá menos trabalho, gasta menos energia. E aí quando se questiona, isso pode criar incômodos na carreira, isso pode ser visto como alguém que enfim, que tá querendo inventar a roda e isso é um desgaste, né? Não é todo mundo está disposto e não é todo mundo que quer. Então eu acho que passa muito por uma por uma questão que não envolve só essa organização, eu acho que é muito geral mesmo isso, as pessoas montam.

4.2 Entrevistado 2

Caso apresentado: A organização implantou uma metodologia com foco na redução de custos da empresa, juntou-se equipes lideradas por coordenadores que tinham meta de redução de custos para os produtos que a companhia produzia, foram realizados *workshops* e o foco era encontrar o que agregava ou não valor ao produto para atingir a meta anual de redução de R\$ 1 milhão. O início gerou bastante motivação, as equipes conseguiam atingir as metas, até que chegou o momento que o modelo se esgotou, mas a pressão continuava, o que gerou como efeito colateral a redução da análise em novos projetos. Projetos que antes eram implantados com maior maturidade passaram a ser implantados a custos maiores e com mais desperdícios, a redução de custos acontecia depois, de modo que mascarava o atingimento da meta de economia.

Causas apontadas: A entrevistada sinaliza que a empresa não chegou a perceber o erro, citando que “empresas grandes a nível de multinacional não conseguem analisar as partes de modo que consigam entender de fato os efeitos e dificuldades de decisões globais”, mas que percebeu que o modelo estava esgotado, já não era mais possível gerar as reduções de custos que ocorriam inicialmente com a implantação do processo. Ao invés de determinar metas de redução anuais, a empresa optou por ter *experts* em projetos tentando garantir que o produto já fosse implantado com o mínimo de custo possível.

Reflexão: Questiona a gestão por indicadores chamando de “resultado por resultado”, porque, às vezes, a medição não é efetiva apontando que “se inventam números”. Outro ponto muito relevante é a questão da [falta de] tempo, falando que “hoje as coisas estão muito perturbadas”, “você não tem tempo para parar para pensar no que você está fazendo” o que impede que se analise o que está errado nos processos. Ela cita por exemplo que não há alguém no ambiente de gestão de projetos questionando como está o processo de gestão de projetos, qual o motivo dos projetos estourarem o prazo, gastarem mais recursos que o planejado etc. Hoje há apenas o foco na execução e no “apagar o fogo”. Mesmo os métodos ágeis não contribuem para esta autocrítica e mantém-se o foco na execução. Outro ponto importante abordado são os desafios de empresas grandes em enxergarem o todo, a incapacidade da alta

gestão em conseguir enxergar o que acontece no “chão” da empresa. Discutimos se empresas menores teriam mais condições de olhar este ponto, o que a princípio pelo entendimento parece que sim.

Um ponto que chama atenção na entrevista se refere à dificuldade que empresas grandes têm em enxergar o todo, a gestão é fragmentada e só se enxerga “pedacinhos”, essa dificuldade que grupos e indivíduos têm em tornar organizacional alguma iniciativa, aprendizado por estarem limitadas e não serem vistas pela alta gestão de uma empresa trazendo a seguinte reflexão:

...eu vejo que a cultura é muito feita pela alta gestão, sabe? Então quando você tem uma alta gestão que é super focada em resultado e que é pouco aberta a mudança, você não muda sabe? Eh, eu acho que assim, as mudanças tem que vir muito de cima sabe? Porque o que eu vejo é que o chão, o pessoal do *floor*, o chão da empresa não consegue mudar, então precisa vir de uma gestão disruptiva e a mudança desde muito de cima. Então é realmente que você vê empresas mudarem, é quando tem mudança de CEO, quando tem mudança de presidente, quando tem mudanças nesse nível. Bom você como alguém que não faz parte do *boarding* não consegue quebrar essa cultura sabe? Essa cultura eu acredito que só se quebra dessa maneira.

4.3 Entrevistado 3

Caso apresentado:

Realização de inventário anual pelas empresas, que segundo o entrevistado sempre ocorrem divergências, onde se for realizada uma análise histórica, os motivos do erro são anualmente os mesmos, e que mesmo que a empresa realize ações para ajustar os processos, as ações costumam ser repetidas, ou seja identifica-se as mesmas causas, as mesmas ações e não se identifica melhora com o passar do tempo, ou seja, o erro persiste.

Causas apontadas:

Como o problema trazido pelo entrevistado era genérico, ele já trouxe como justificativa assuntos que emergiram no decorrer das outras entrevistas, como a questão do foco nos resultados das organizações, a falta de tempo para análises mais profundas que chegam de fato a origem dos erros, onde como não há tempo e nem estímulo à reflexão, as ações ocorrem por experiência prévia e não por análise causal, ou pela preferência por ter um plano ou ação do que de fato ter conhecimento e ciência sobre as causas e hipóteses do erro e a origem da tomada de decisão.

Reflexão:

Traz a importância da aplicação de método de gestão para as diretrizes, ou seja, manter todos na empresa rumo à mesma direção. Aponta que muitas empresas não conseguem fazer isso, o que é uma complicação para uma grande empresa onde as ações podem ser desconexas por cada um estar focado em uma métrica divergente ou não estar claro para todos qual é o resultado que deve ser percorrido. Aponta que o problema não está necessariamente na gestão para resultados, mas a grande questão é “resultado para quem? Para si próprio?”. Aponta que não é porque uma decisão não deu certo que ela não era boa, mas que, às vezes, a forma como foi executada não era a forma que se encaixava para aquela situação, apontando que às vezes

se invalida uma solução que se melhor trabalhada poderia gerar bons resultados. Traz um apontamento relevante sobre variação de processo, acontece de pessoas comemorarem resultados que se atinge não por ações executadas, mas pela própria variação natural que um processo possa vir a atingir. Outro aspecto importante é a questão de as pessoas terem condições de executar as análises necessárias para a reflexão causal dos processos e formulação de hipóteses, aponta que mesmo pessoas que são indicadas para as empresas para cursos e treinamentos com foco em análise de problema, não têm condições de exercerem as análises aprendidas, são engolidas pela rotina e pela pressão da entrega e dos planos de ações rápidos com foco em soluções.

O entrevistado discute o aprendizado em nível organizacional, apontando que embora enxergue reflexão a níveis individuais vendo influência na forma de trabalho de grupos e equipes, não enxerga as mudanças ocorrendo a nível organizacional. Apontando como isso é contraditório, se a gestão é para resultados, como uma iniciativa que dá resultado não é absorvida pela empresa? Voltando ainda para a reflexão “resultado para quem?”. Por fim também aponta que empresas maiores tem mais dificuldade em olhar de forma sistêmica os negócios e as decisões, é mais fácil tomar decisões mais impactantes em empresas menores.

4.4 Análise dos casos

Ao analisar os casos apresentados, identifica-se um processo comum referente ao aprendizado supersticioso:



Este processo se inicia com a tomada de uma decisão onde pode haver como consequência um resultado positivo ou negativo, nos casos apresentados temos exemplos para as duas situações, em seguida é realizada uma análise onde se constrói um juízo de valor sobre a decisão tomada, se foi assertiva, se atingiu o objetivo, se há melhorias. É importante destacar que a análise não necessariamente pode chegar a um resultado errado, mas conforme Lai, Chen e Song (2019), Zollo (2009) e Levitt e March (1988) o resultado isolado de uma decisão não necessariamente se repetirá em outros casos em que a decisão for aplicada, isto se deve ao fato de que as variáveis de decisão mudam em relação ao contexto e o tempo, onde a simples réplica da decisão se caracteriza por falta de entendimento das relações causais e sintoma de aprendizagem supersticiosa. Nos casos apresentados a consequência da repetição da decisão foi um resultado insatisfatório, onde foi possível o gestor identificar a ocorrência deste modelo de aprendizagem.

Em relação ao caso apresentado pelo entrevistado 1, se trata de uma ação em que foi possível identificar a falha, apesar da euforia durante o projeto, notou-se logo após a sua implementação que as premissas adotadas estavam erradas. Se analisarmos o paradoxo confiança-competência proposto por Heimeriks (2010) ou a visão de Zollo (2009) sobre decisões estratégicas, conseguimos atribuir este erro para uma confiança gerada por decisões estratégicas em que houve resultados positivos no passado, mas que aplicada a este novo contexto e novo mercado não fez sentido, neste caso faltou análise para a tomada de decisão e se aplicou aprendizados antigos, caracterizados na teoria como aprendizagem supersticiosa. Se

aplicarmos a visão de Levitt e March (1988) sobre aprendizagem organizacional, confirmamos que as empresas tendem a valorizar apenas estratégias que dão certo, neste caso a empresa optou por não investir neste seguimento, que mesmo conhecendo o potencial e a competitividade de seu produto tornou inválida todas as iniciativas propostas, o que nos leva a crer que optou pelo não aprendizado sobre o seguimento.

O erro comentado pelo entrevistado 2, se refere a uma mudança de processo organizacional em que houve melhora de resultados imediato, mas que com o tempo gerou problemas maiores em resultados e em competitividade da organização, o que fez com que alguns anos após a empresa revisse o modelo de metas e de desenvolvimento do produto, neste caso poderíamos classificar como aprendizagem supersticiosa, pois de certa forma houve um resultado inicial, mas a decisão não estava “certa”, podemos até considerar que existiam elementos corretos na decisão, mas que não houve análise em sua “completude” ou abrangência a ponto de identificar eventuais problemas na sua continuidade. Neste aprendizado, ocorre a institucionalização de práticas sem a devida reflexão, foi compreendido o resultado, mas não houve análise sobre a profundidade, Zollo (2009) discute sobre a dificuldade de analisar ações de nível cultural em sua completude, onde normalmente as métricas organizacionais não abrange todas as partes das ações.

Para o caso do entrevistado 3, embora seja possível identificar que a prática não é bem-sucedida e falha normalmente nos mesmos pontos, a empresa acredita fielmente no seu processo de análise de falhas, faz levantamento de causas e ações para evitá-las e cai novamente no mesmo problema, o que repete a característica do caso 2 em que ocorre a institucionalização de práticas sem a devida reflexão, o que nos faz indagar: por qual motivo a empresa, para o mesmo erro e para os maus resultados, mantém as mesmas ações?

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Decisão e resultado	Projetos anteriores com forte apelos de marketing, campanhas com lojistas e uso da capilaridade bancária.	Nova metodologia de acompanhamento de iniciativas de redução de custos, funcionários eram incentivados a rodar projetos anuais de melhoria de processos e redução de custos.	Anualmente ocorre o inventário para fechamento contábil e sempre são identificadas divergências.
Análise superficial	Desconhecimento do mercado alvo deste projeto, premissas adotadas eram diferentes das características do mercado.	Houve melhoria, mas não se atentou sobre os efeitos potenciais da decisão ao longo do tempo.	Ocorre anualmente para as divergências levantadas uma análise de causa, segundo entrevistado são levantadas normalmente as mesmas causas e ações.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Repetição da decisão	Excesso de confiança, mesmo durante a implementação houve euforia e dificuldade em identificar as variáveis fundamentais para o sucesso do projeto.	O programa se estendeu por cerca de 5 anos, com o passar do tempo os projetos foram ficando piores, eram entregues com custos maiores e menor qualidade, os funcionários aproveitavam estas oportunidades para aproveitar dos incentivos de redução de custos e melhorias dos projetos.	Ocorrem planos de ação para a melhoria do processo, há resultados intermediários colhidos, planos de ação no decorrer do ano.
Resultado insatisfatório	Não vendeu o esperado, empresa optou por não trabalhar mais no seguimento.	Menor qualidade dos projetos entregues, maiores custos de produção. Empresa em seguida adotou outra estratégia resolvendo o problema.	Repetição das divergências, não são identificadas as verdadeiras causas do resultado insatisfatório.

Apesar de partirmos de três erros bem distintos, é possível captar pelas justificativas algumas convergências. No primeiro caso foi citada a falta de conhecimento sobre o mercado dos tomadores de decisão, o que faz refletir sobre como uma decisão onde não se conhece sobre o mercado pode gerar tanta empolgação e crença no sucesso? O que levou a gestão da companhia a acreditar que tinha a solução perfeita? No segundo caso, se aponta a dificuldade da alta gestão em ver o todo, em enxergar o efeito das decisões, ou melhor, apenas identifica aquilo que reflete no painel de indicadores e resultados, o que consequentemente só gera o processo reflexivo no caso de algum resultado indesejado dentro do que está no painel de visão da diretoria. O terceiro entrevistado traz mais detalhado o que a segunda entrevistada trouxe que é a questão da gestão para resultados, a pressão por decisões rápidas e consequentes resultados rápidos o que não estimula reflexão sobre as ações.

Para solução destes apontamentos, sugerimos a aplicação da proposta de Zollo (2009) que indica a necessidade de auditorias post-mortem com objetivo de obter uma avaliação do desempenho das decisões tomadas tão precisa quanto possível, este relatório ajudaria na descrição exata das relações causais ocorridas e a ocorrência de uma reflexão crítica e revisão de pressupostos, o que ajudaria a evitar aprendizagem supersticiosa.

Os três entrevistados passam pela questão da gestão para resultados, as críticas são em relação ao foco apenas no resultado gerando uma desconexão com a realidade e uma baixa integração entre as áreas, o foco na execução, buscando resultados rápidos em detrimento análises profundas, a falta de análises e questionamento nos processos de gestão (que são ações mais longo prazo). Também se questiona as métricas utilizadas na gestão para resultados e um possível enviesamento neste modelo de gestão, “resultado para quem?”. O entrevistado 3 nos sugere um método para alinhamento de metas para gestão nos resultados, apontando que em certas empresas funcionam e outras não, cabe nos perguntar estes modelos ajudam na reflexão e tomada de decisão? Um ponto que é trazido pelo entrevistado 2 e 3 se refere a falta de tempo para se executar análises e reflexões na tomada de decisão.

As últimas reflexões são bastante convergentes, os entrevistados 2 e 3 apontam explicitamente as dificuldades das grandes empresas em enxergar o todo, trazem a dificuldade de trabalhar a nível organizacional, apontando que as ações ficam no individual e máximo grupal. A entrevistada 2 cita a dependência da alta gestão e as dificuldades em relação a mudança quando ela não parte deste nível, o que remete a questão do entrevistado 3, “resultado para quem?”, o que também remete a reflexão do entrevistado 1, que aponta que as pessoas não estão acostumadas a pensar e ter reflexões mais profundas, pois o questionamento pode gerar incômodos e desconfortos que podem impactar na carreira de alguma forma.

As análises aqui apresentadas convergem com a visão de Zollo (2009) sobre a dificuldade de avaliar ações apenas por suas métricas, considerando que elas são incapazes de abranger o todo de uma prática, estão de acordo com o paradoxo de confiança-competência discutido por Heimeriks (2010) que atribui a repetição de práticas organizacionais não pela competência construída pelas organizações, mas sim pela confiança gerada por feedback positivo dos resultados anteriormente experimentados.

5. Conclusões

Sobre o tema Aprendizagem Supersticiosa, todos apresentaram certa dificuldade em encontrar prontamente exemplos sobre o tema, sendo necessário no início da entrevista esclarecer sobre do que se tratava este tipo de aprendizagem e fazer provocações que fizessem emergir os exemplos relacionados. Embora os exemplos tenham aparecido, a dificuldade e falta de intimidade com o tema demonstrada pelos gestores apontam que este tipo de aprendizagem deveria ser mais falado e discutido academicamente e em formações oferecidas ao ambiente profissional.

No decorrer da entrevista, vamos explorando as causas da ocorrência deste e outros tipos de erros, todos apontam a gestão por resultados como uma causa muito importante. As organizações focam apenas em enxergar os resultados de suas ações e decisões. Não há análise que considera a forma, o conteúdo e outras questões que podem nos indicar se uma decisão é boa ou não, o que nos mostra os desafios que uma organização pode ter para evitar, identificar e aprender com erros supersticiosos, pelo simples fato de seu modelo de gestão não ser apropriado para classificar uma decisão de modo ela dissocie o resultado da qualidade da ação. Cristofaro (2021) discute a influência das coincidências nas decisões gerenciais, tendemos a relacionar resultados satisfatórios em relação às nossas decisões, desconsiderando todos os fatores entorno ao resultado atingido, este apontamento reforça a necessidade de as organizações buscarem além do resultado, modos alternativos de avaliação das suas decisões e do conhecimento adquirido.

Outro ponto relevante em relação às causas da ocorrência da aprendizagem supersticiosa, se refere a falta de tempo para tomada de decisão, o foco está voltado para a execução e não para a análise, a empresa cobra por ação implementada e não pela compreensão das causas e variáveis sobre o que se pretende resolver. O fato de se exigir respostas rápidas, faz se acreditar no poder da experiência e da experimentação, o que de fato se bem utilizadas contribuem bastante, mas o problema neste caso, é acreditar que sem análise e sem preparação para a tomada de decisão o problema será resolvido, se levarmos ainda em consideração que o

modelo de apuração da efetividade da ação é falho, levando em consideração apenas o resultado, corre-se o risco de gerar um aprendizado supersticioso, ainda mais em um ambiente em que se valoriza a ação e a experiência.

Ablas e Notten (2020) chamam a atenção ao paradoxo em relação ao tempo e a aprendizagem supersticiosa, apontando que a falta de tempo dificulta a reflexão, mas que o trabalho iterativo com feedbacks rápidos fornece mais experiência para que seja possível avaliar se uma aprendizagem é efetiva ou supersticiosa. Nesta abordagem podemos considerar que tempo é importante como avaliam os gestores, uma vez que é necessário para a reflexão sobre as relações causais de resultado, mas não é condição suficiente para evitar o erro supersticioso, pois devemos considerar segundo Lai, Chen e Song (2019) a importância da heterogeneidade da experiência, uma vez que as relações causais dependem de contextos distintos e variáveis que não estavam sobre controle durante um determinado experimento.

Outras dificuldades que se relacionam com o tema e com o modelo de medição e medição da efetividade das ações é o fato de acreditarem em um enviesamento do modelo de gestão para resultados, questionando inclusive “resultado para quem? “. A alta gestão é questionada em relação a forma como define o que é resultado, passa isso a diante e consegue alinhar a visão entre as partes da empresa para atingimento de resultados. A integração entre as partes é questionada, bem como a “capacidade” da alta gestão em analisar e enxergar o todo na organização, principalmente nas grandes.

Em relação à capacidade em atingir o nível organizacional, seja na tomada de decisões, seja em aprendizado, reconhecimento etc. Pelas empresas serem grandes e haver dificuldade em enxergar o todo, grande parte das ações e aprendizados, estão relacionados a nível individual, em determinados momentos chegam a níveis de grupo, impactando o próprio grupo e outros, mas que não enxergam isso acontecendo em nível organizacional. O tamanho da empresa é considerado um dos fatores desta dificuldade, mas também apontam a alta gestão como uma das responsáveis, sugerindo que mudanças nestes níveis só ocorrem por “vontade” da alta gestão.

Algo que impacta também a reflexão, decisões fruto de análises mais profundas e o aprendizado organizacional, é o fato das pessoas se acostumarem a não questionar. Como isso passa por muitas vezes por olhar ao que se pede e o que faz de modo provocador (reflexão crítica), e por exigir um certo atrito com outras partes da organização inclusive com a alta gestão, as pessoas tendem apenas a focar na execução, evita questionar por algum medo de impacto em suas carreiras. Hånell, Nordman e Mattsson (2021), comentam sobre o conceito de sabedoria como um antídoto ao aprendizado supersticioso, este conceito pressupõe dúvidas e incertezas sobre o conhecimento atual sobre um determinado assunto, onde se busca avaliar e interpretar o contexto e variáveis para a replica do conhecimento. Desta forma acreditamos que as empresas devam buscar exercer a sabedoria como forma de aplicação de seu conhecimento, construindo um ambiente de questionamento sobre o conhecimento existente.

Nosso objetivo foi encontrar no campo como a aprendizagem supersticiosa é encarada, quais as suas causas e quais eram os desafios em relação a este tema. Podemos identificar muitas oportunidades para continuidade desta pesquisa. Entre as questões podem ser: “Existem culturas e formas de gestão que evitem as causas da ocorrência de um erro vicioso?”, “Quais as

condições para construir em uma organização um ambiente que proporcione análise e reflexão sobre as decisões tomadas?”, “Qual deveria ser o processo de análise das decisões implementadas para avaliar se a decisão foi boa ou não?”, “Como a organização poderia incluir este processo de análise das decisões em seu modelo de gestão? “, “Como deve ser a atuação da alta gestão para impulsionar os processos reflexivos na organização?”.

Este artigo traz uma série de *insights* e caminhos para próximas pesquisas no tema, ao analisar o perfil dos entrevistados e suas repostas, sugerimos a necessidade de realizar uma pesquisa similar com representantes da alta gestão das organizações, com foco em entender as suas percepções em relação a aprendizagem supersticiosa, causas que não são abordadas pelo público foco desta pesquisa (média gestão) e respostas para os questionamentos trazidos pelos entrevistados em relação a como a alta gestão atua nas situações apresentadas.

6. Referências

- Alblas, Alex & Notten, Miel. (2020). *Speed is Significant in Short-Loop Experimental Learning: Iterating and Debugging in High-Tech Product Innovation*. Decision Sciences. <https://doi.org/10.1111/deci.12477>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bratianu, C. (2015). *Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012>
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>
- Cristofaro, Matteo. (2021). *Unfolding irrationality: how do meaningful coincidences influence management decisions?*. *International Journal of Organizational Analysis*. 29. <https://doi.org/301-321.10.1108/IJOA-01-2020-2010>.
- Edmondson, A. C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v.44, n.2, p.350-383.
- Hånell, S.M., Rovira Nordman, E. and Mattsson, L.-G. (2021), *The nature of individual experiential knowledge in internationalizing SMEs: pitfalls of superstitious learning and the need for wisdom*, *International Marketing Review*, Vol. 38 No. 2, pp. 249-275. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0086>
- Heimeriks, K. H. (2010). Confident or Competent? How to Avoid Superstitious Learning in Alliance Portfolios., *Long Range Planning*, 43(1), 57-84. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.10.004>
- Kim, June-Young Kim, Kim, Ji-Yub, & Miner, (Jay) Kim, Anne S. Miner, (2009) *Organizational Learning from Extreme Performance Experience: The Impact of Success*

- and Recovery Experience. *Organization Science* 20(6), 958-978. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0439>
- Lai, Jung-Ho Lai, Chen, Li-Yu Chen, Song, Sangcheol. Song, (2019). How outside directors' human and social capital create value for corporate international investments, *Journal of World Business*, 54(2), 93-106., <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.006> .
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh*. The embodied mind and its challenges to Western thought. New York, NY: Basic Books.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Miller, D. T., . & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality. *Psychological Bulletin* Psy-chol. Bull. 82(2):, 213-225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Örtenblad, A. (2018), "What does "learning organization" mean?". *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Silva, P. T. M.; Godoy, A. S.; Hanashiro, D. M. M. (2013) *Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional e suas Relações*. Congresso Online Convibra.
- Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20(5), 894-908. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0459>